

Lahtinen Niina

Taloyhtiön hallituksen toiminnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

27.11.2017

Tekijä(t) Otsikko	Niina Lahtinen Taloyhtiön hallituksen toiminnan kehittäminen
Sivumäärä Aika	55 sivua + 2 liitettä 27.11.2017
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Kohdeorganisaationa opinnäytetyössä on Asunto-osakeyhtiö Paimenenkatu 14 ja taloyhtiön hallituksen jäsenet. Hallitukselta puuttui selkeät ja yhtenäiset toimintatavat kokouksissa ja päätöksenteossa.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on kirkastaa hallituksen toimintaa ja tavoitteita sekä saada toimintaansa lisää suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Hallituksen tehtävän terävöittämisen ja osaamisen kasvattamisen kautta hallituksella on paremmat edellytykset toimia tehokkaammin ja suunnitelmallisemmin.</p> <p>Tutkimustehtävä toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia kokouksissa ja teemahaastattelua. Tutkimuksen keskeisimpiä piirteitä olivat nykytilan analysointi, tutkimuksen kuvaus, analysointi ja kehittämistoimenpiteiden määrittely sekä toteutus.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui asunto-osakeyhtiölain tarkastelusta, missä käytiin läpi asunto-osakeyhtiön toimintaa, toimivallan jakoa asunto-osakeyhtiössä, hallituksen vastuuta ja velvoitteita yhtiötä kohtaan sekä isännöitsijän roolia. Lisäksi viitekehyksessä tarkasteltiin yleisesti ottaen toimivan ja tehokkaan hallituksen työskentelyyn liittyviä asioita kuten kokousten rakennetta ja kokoustekniikkaa sekä viestinnän tärkeyttä.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksena sovittiin yhteiset pelisäännöt hallitukselle, joiden avulla hallituksen on helpompi jäsentää omaa tekemistään ja saada laadukasta otetta tekemiseensä. Kehittämistehtävän teoreettista viitekehystä on tarkoitus käyttää myös uusien jäsenien perehdytyksessä.</p>	
Avainsanat	taloyhtiön hallinto, asunto-osakeyhtiölaki, kokoustekniikka

Author(s) Title	Niina Lahtinen Developing Housing Company's Governance
Number of Pages Date	55 pages + 2 appendices 27 November 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>The target organization in the present thesis was the Housing Company Paimenenkatu 14 and the members of the board of directors of the housing company. The Board has lacked clear and united ways of working in meetings and decision-making. The aim of the study was to clarify the activities and goals of the Board and to ensure more planning and perseverance. By expanding the role of the Board and increasing its competence, the Board has better conditions for a more efficient and more systematic operation.</p> <p>The research was carried out as a qualitative action research in which the data collection methods were participatory observation in meetings and theme interviewing. The main features of the study included analyzing the current state, describing the research, analyzing and defining the development measures and implementing them. The theoretical framework consisted of a review of the Housing Companies Act, which covers the activities of a housing corporation, the division of powers in a Housing company, the Board's liability and obligations towards the Housing company, and the role of the estate manager. In addition, the framework looked at issues that are well-functioning and effective in the work of the Board, such as the structure of meetings, meeting procedures and methods as well as the importance of communication.</p> <p>As a result of the development task, common rules for the Board were agreed to help the Board to structure its own work and get high-quality engagement. The theoretical framework for the development task will also to be used for orientation of new members.</p>	
Keywords	housing company governance, housing companies act, meeting practices

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	As Oy Paimenenkatu 14	1
1.2	Hallituksen toiminnasta	2
1.3	Asukaskysely	3
1.4	Sähköinen viestintäkanava Majakka-palvelu	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelman määrittely ja tutkimusta täsmentävät kysymykset	5
2.2	Tavoitteet ja mittarit	5
3	Tutkimusmenetelmät	7
3.1	Laadullinen toimintatutkimus	9
3.2	Tiedonhankintamenetelmät	9
3.3	Analyysimenetelmät	10
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen	11
4	Teoreettinen viitekehys	13
4.1	Asunto-osakeyhtiön toiminta	13
4.2	Toimivallan jako asunto-osakeyhtiössä	14
4.2.1	Yhtiökokous	14
4.2.2	Asunto-osakeyhtiölain mukainen vastuunjako	15
4.2.3	Hallitus	16
4.2.4	Isännöitsijä	17
4.3	Hallituksen työskentely	18
4.4	Taloyhtiön viestintä	20
4.5	Kokoukset	22
4.5.1	Kuuntelemisen taito	24
5	Tutkimuksen toteuttaminen	25
5.1	Haastattelujen suunnittelu ja toteuttaminen	25
5.2	Vastausten analysointi	27
5.2.1	Hallituksen kokouskäytännöt	27
5.2.2	Hallituksen jäseniltä vaadittava osaaminen	29
5.2.3	Kehitysehdotukset	30
5.3	Kehittämistoimenpiteet	31
6	Tulosten arviointi	34

7	Yhteenveto ja arviointi	35
	Lähteet	39
	Liite 1. Vastuunjakotaulukko	
	Liite 2. Teemahaastattelujen litteroinnit (salattu)	

1 Johdanto

Lähdin pohtimaan opinnäytetyön aihetta taloyhtiön hallituksen ja taloyhtiön toiminnan kehittämisen kautta. Yhtiökokouksissa ja rappukäytäväkeskusteluissa on usein käyty keskustelua, kuinka taloyhtiön toimintaa tulisi jollain tapaa kehittää ja saada siihen suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Olen itse toiminut taloyhtiön hallituksen jäsenenä nyt muutaman vuoden ja kokenut, että toiminta kaipaasi ehkä hieman enemmän suunnitelmallisuutta ja kokonaisuuksien parempaa hahmottamista. Ennen nykyistä hallituspestiä minulla ei ollut kokemusta taloyhtiön hallituksen toiminnasta, vaikka muunlainen hallitustyöskentely oli minulle jonkin verran tuttua.

Päämääränä olisi ensisijaisesti kaikkien sekä asukkaiden että hallituksen jäsenten työn selkiyttäminen ja osaamisen laajentaminen. Asukkailla itsellään on harmittavan usein melko vähän kiinnostusta oma-aloitteisesti tutustua taloyhtiön toimintaan, vaikka omistusasunto on yksi isoimmista osista monen yksityishenkilön omaisuutta. Toisaalta hallitustyöskentely on niin ikään vierasta monelle. Aloittaessani hallituksessa olisin itse kaivannut jotain briifiä hallitustyöskentelystä ja taloyhtiön toiminnasta. Perehtyminen jäi kuitenkin vain itseopiskelun varaan, mikä toki ei sekään ole huono asia, mutta jonkinlainen yleiskatsaus juuri meidän taloyhtiön toimintaan olisi auttanut paljon. Taloyhtiöllämme ja/tai hallituksella ei ole varsinaista suunnitelmaa tai strategiaa, joka ohjaisi toimintaa ja toisi ryhdikkyyttä käsiteltäviin asioihin.

1.1 As Oy Paimenenkatu 14

As Oy Paimenenkatu 14 sijaitsee Vantaan Havukoskella. Talo on valmistunut vuonna 1973. Paimenenkatu 14 on 5-kerroksinen lamellitalo. Vuodet ovat muuttaneet jonkin verran alueen kokonaisuutta, mutta alkuperäinen henki on edelleen havaittavissa. Metsäiset pihat ovat säilyttäneet monia 70-luvun piirteitä alueen alkuperäisestä ilmeestä. Viisikerroksinen ja kaksiportainen rakennus muodostaa viereisen Paimenkatu 16:n kanssa yhtenäisen kokonaisuuden. Rakennus sijaitsee metsäisessä rinteessä, jossa vanha puusto ja kivinen maasto antavat alueelle metsälähiömäisen luonteen. Rakennuksen julkisivut ovat harjattua betonia. Julkisivut ovat väriltään keltaiset, ja sokkeli on siniharmaa. Rakennuksen räystäät ovat profiloitua siniharmaaksi maalattua teräspeltiä. Portaiden kohdalla julkisivussa on poimu-peltilevyä ikkunakenttien välissä. Sisäänkäyntien yllä ei ole katoksia. Rakennus on säilynyt varsin pitkälle alkuperäisessä asussaan. (HAVUKOSKI – Rakennuskannan inventointi ja korjaustapaohjeet. 2007.)

Taloyhtiö on suhteellisen pieni. Talossa on 30 asuntoa, joista muodostuu yksiöitä, kaksioita, kolmioita ja jopa viiden huoneen huoneistoja. Enemmistö huoneistoista on omistusasuntoja, mutta muutamia vuokralaisia löytyy myös. Taloyhtiön taloudellinen tila on ollut viime vuosina joko kohtuullinen tai välttävä. Suuria vahinkoja ei ole onneksi sattunut ja pieniä korjauksia on pystytty hoitamaan kassavaroin. Suuremmat remontit, kuten viime vuosina tehdyt ala-aulojen kunnostaminen, pohjaviemärien korjaaminen ja kylpyhuoneiden saneeraukset, tehtiin lainarahoituksella. Moni asukas on asunut talossa jo vuosia eikä vaihtuvuus ole ollut suurta. Yhtiökokouksiin osallistuu usein vain pienehkö osa talon asukkaista.

1.2 Hallituksen toiminnasta

Nykyinen hallitus on toiminut melko samalla kokoonpanolla jo nelisen vuotta. Yhtiökokouksissa ollaan vuosittain tiedusteltu asukkaiden halukkuutta hallitustoimintaan, mutta erityistä tunkua tehtävään ei ole koskaan ollut. Hallitus kokoontuu noin pari kolme kertaa vuodessa, vähintään keväisin ja syksyisin, jolloin päätetään tilinpäätöksestä ja tulevan vuoden budjetista tai isommista remonteista. Muutoin juoksevia ja pikaista päätöstä vaativia asioita hoidetaan puhelimitse ja sähköpostilla isännöitsijän ja hallituksen jäsenten kesken. Sähköposti on muutoin toimiva yhteydenpitoväline, mutta kaikki eivät välttämättä lue sähköpostia säännöllisesti, joten vastaukset saattavat joissain tilanteissa kestää, jolloin ilmeisemmin vakiintuneen käytännön mukaan isännöitsijä ja hallituksen puheenjohtaja ovat tehneet päätöksen asian suhteen. Toisaalta päätöksistä ei tällöin jää mitään kirjausta, ellei sähköposteja säilötä jälkikäteen. Itse näen asian niin, että hallituksen olisi hyvä pysyä mahdollisimman kartalla, mitä päätöksiä taloyhtiön hyväksi tehdään. Mielestäni on myös tärkeää, että kaikki hallituksen jäsenet keskustelevat ja viestivät avoimesti keskenään päätettävistä asioista eikä vain keskustella esimerkiksi isännöitsijän tai hallituksen puheenjohtajan tai kahden hallituksen jäsenen kanssa kaksin, mikäli asia ei arkaluontoisuutensa vuoksi vaadi kahdenkeskistä keskustelua.

Vakiintuneen tavan mukaan isännöitsijä kutsuu hallituksen koolle tiedusteltuaan sopivia ajankohtia jäseniltä ja toimittaa kokousaineiston sähköpostitse noin viikkoa ennen kokousta. Kokousajankohtia ei juurikaan sovita vuosikalenterin tapaan etukäteen vuosittain tai edes puolivuositain, mikä aiheuttaa aika ajoin hankaluuksia saada kokouspäivää sopimaan kalenteriin, kun sopivia päiviä tiedustellaan melko lyhyellä aikaikkunalla. Ajankohtien sopiminen etukäteen ja asioiden vieminen esimerkiksi johonkin vuosikalenteriin toisi suunnitelmallisuutta hallitustyöhön. Asioiden miettiminen etukäteen ja valmistautuminen esimerkiksi budjetointiin tai korjausta vaativien kohteiden etukäteinen pohdinta

lisäisi hallituksessa tehtävien päätöksien pitkäjänteisyyttä. Tällä hetkellä ei ole käytössä mitään kovin toimivaa vuosikelloa tai vuosisuunnitelmaa, josta olisi helppo seurata, mitä asioita tullaan käsittelemään tai mitä olisi hyvä käsitellä. Asioita käsitellään muistin varaisesti ja monet pikkuasiat voivat unohtua kokouksien välillä. Monesti myös ne pikkuasiat voivat olla tärkeitä asioita. Suunnitelmallisempi ja valmistelempi ote hallitustyöhön edistää koko taloyhtiön hyvinvointia.

1.3 Asukaskysely

Elokuussa 2016 talon asukkaille lähetettiin vakimuotoinen asukaskysely, jossa tiedusteltiin mm. asukkaiden yleistä asumisviihtyvyyttä, tyytyväisyyttä isännöinti-, huolto- ja siivouspalveluihin sekä hallituksen toimintaan. Lisäksi kyselyssä oli mahdollisuus antaa avoimia kommentteja. Kaiken kaikkiaan vastauksia tuli todella vähän ja vastaukset hajaantuivat tyytyväisistä vastauksista täysin tyytymättömiin. Yleisfiilis oli kuitenkin hyvä ja vastanneiden perusteella asukkaat viihtyvät talossa ja kokevat, että taloyhtiö on turvallinen ja melko rauhallinen. Avoimissa vastauksissa kommentoitiin hyvin yleisellä tasolla kuten, että piha-aluetta tulisi kehittää ja autojen pysäköintiin taloyhtiön piha-alueella tulisi puuttua tiukemmin. Mitään syvempää analyysiä vastauksien pohjalta ei voi tehdä, koska vastauksia tuli niin vähän. Yhdessäkään vastauksessa ei tullut mitään suuria kehitysehdotuksia, millä esimerkiksi tiedotusta voisi parantaa tai kehittää, vaikka se koettiin kuitenkin heikoksi. Keskustelujen ja asukaskyselyn pohjalta näyttäisi siltä, että asukkaita on haastava saada kehittämiseen mukaan, joten taloyhtiön toimintaa tulisi kehittää ja parantaa hallitustyön kehittämisen kautta.

Asukkaille tehty kysely ei antanut sellaisia eväitä työn jatkamiseen alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, että ongelmaa kannattaisi lähteä purkamaan asukkaiden kanssa. Näyttää vahvasti siltä, että tyytymättömyydestä huolimatta ihmisiä on vaikeaa haastaa ja innostaa mukaan, joten en näe hedelmälliseksi edistää kehittämistyötä suoraan asukkaiden kanssa, vaan että kehittämiseen liittyviä haasteita lähdetäisiin purkamaan hallitustyöhön pureutumalla. Asukaskyselyssä kävi myös ilmi melko selkeä ristiriita remonttien tekemisen ja yhtiövastikkeen määrän suhteen. Osa kokee, että yhtiövastike on liian korkea, mutta remontteja pitäisi silti tehdä. Tämä on käytännössä katsoen mahdoton yhtälö, kun taloyhtiöllä ei ole muita "tulonlähteitä" kuin yhtiövastikkeet. Suurempia remontteja ja korjauksia varten on pakko ottaa lainaa, joka automaattisesti kasvattaa myös monen asukkaan yhtiövastiketta.

1.4 Sähköinen viestintäkanava Majakka-palvelu

Taloyhtiöllä on käytössä isännöintitoimiston tarjoama sähköinen viestintäkanava Majakka-palvelu sekä hallituksen omaan viestintään että myös asukkaille viestimiseen. Sieltä löytyvät tällä hetkellä esimerkiksi kokouspöytäkirjat ja joitakin taloyhtiön sopimuksia. Hallituksella on laajemmat käyttöoikeudet aineistoihin kuin muilla asukkailla. Teoriassa sieltä pitäisi löytyä myös huoltokirjat, energiakulutuslukemat sekä talousraportit. Majakka-palvelua voisi hyödyntää enemmän ajankohtaisista asioista tiedottamiseen. Nykyisellään Majakka-palvelua ei juurikaan hyödynnetä, koska sieltä puuttuvat kaikki asukkaille suunnattu aineisto kuten tietoa kiinteistöstä, talon tavat ja käytännöt, tiedotteet, oppaat ja ohjeistukset sekä päivitystä kaipaava pelastussuunnitelma. Lisäksi palvelusta puuttuu myös paljon hallitustyötä koskevaa ja helpottavaa aineistoa. Majakassa olisi myös ns. yhteisöpalvelu, jota kautta asukkaat voisivat käydä esittäytymässä ja kerto-massa halukkuudesta esimerkiksi koiranulkoiluttamiseen. Tämäkään ei ole käytössä.

Asukailta tiedusteltaessa juuri kukaan ei ole käyttänyt, saati käynyt edes katsomassa Majakka-palvelun sisältöä. Majakka-palvelusta on lyhyesti mainittu joskus yhtiökokouksien yhteydessä, mutta harva on käynyt koskaan edes tutustumassa palveluun ja toisaalta, jos on käynytkin, ei ole sinne enää toista kertaa palannut, koska siellä ei ole mitään taloyhtiötä koskevaa informaatiota. Majakka-palvelua tosin käytetään myös remonteista ilmoittamiseen, joten siinä yhteydessä osa asukkaista on voinut sitä käyttää. Jos Majakka-palvelua käytettäisiin aktiivisesti, se toimisi kätevästi tiedonvälittäjänä ja keskustelukanavana ja ehkä jopa yhteishenkeä nostattavana foorumina.

2 Tutkimusasetelma

Tässä osiossa esitellään tutkimusongelma ja –kysymykset.

2.1 Tutkimusongelman määrittely ja tutkimusta täsmentävät kysymykset

Tutkimusongelman ydin tässä opinnäytetyössä on se, miten oman taloyhtiön hallitus-työskentelyyn saadaan ryhtiä, suunnitelmallisuutta ja tehokkuutta. Tutkimuskysymykset auttavat täsmentämään tutkimusongelmaa. Tutkimuskysymyksiksi hahmottui kaksi olennaista kysymystä: ”Millainen toimintamalli palvelee hallitusta ja taloyhtiötä parhaiten? Miten hallituksen kokoustyöskentelyä voidaan kehittää.”

Taloyhtiön johtaminen on pitkäjänteistä toimintaa ja siinä on huomioita kiinteistön koko elinkaari sekä kestävä kehitys. Kiinteistön arvon säilyttäminen tai jopa nostaminen, viihtyisiä ja mukava asuminen ovat taloyhtiön hallinnon ja osakkaiden vastuulla. Asunto-osa-kehtiön tulee pystyä jatkuvasti tuottamaan osakkaiden ja asukkaiden tarvitsemiaan asu-mispalveluita tehokkaasti, taloudellisesti ja suunnitelmallisesti. (Taloyhtiön strategia. 2017.)

Kehittämistehtävän tarkoitus ei ole kuitenkaan kirjoittaa varsinaista taloyhtiön strategiaa, koska sen laatiminen vaatii hyvät lähtötiedot kiinteistöstä ja toimintaympäristöstä, budje-tointia laajempia teknisiä selvityksiä sekä osakkaiden kuulemista ja sopimista siitä, miten strategian toteutumista seurataan. Tutkimusaineiston avulla hallituksen työ toivottavasti jäsentyy paremmin, taloyhtiön toimintaan liittyvä osaaminen lisääntyy, viestintä paranee ja monipuolistuu. Käytännössä strategian laatiminen olisi tämän kehittämistyön yhteydessä liian iso ja aikaa vaativa projekti eikä taloyhtiöllä ole resursseja tai motivaatiota niin laajamittaisen työn tekemiseen osallistumiseen. Lisäksi strategian jalkauttaminen tai käytäntöön ottaminen jäisi oletettavasti vähäisen taloyhtiön toimintaan osallistumispro-sentin vuoksi alhaiseksi, joten se ei ajaisi asiaansa.

2.2 Tavoitteet ja mittarit

Hallituksella täytyy olla jo tehtävänsä luonteen vuoksi jonkinlainen ymmärrys, mitä halli-tukselta odotetaan. Kehittämistehtävän tavoitteena on ennen kaikkea kirkastaa hallituk-sen toimintaa. Toimiva ja hyvä hallitustyö on pohja tyytyväisille asukkaille. Kun hallituk- sessa työnjako ja suunnitelmat ovat selkeitä, se näkyy myös asukkaiden suuntaan.

Suunnitelmallisuus antaa taloyhtiön toiminnasta paremman kuvan myös niille, jotka suunnittelevat asunnon ostoa taloyhtiöstä.

Ojasalon mukaan kehittämistyön onnistumisen arvioinnin kannalta on olennaista, että kehittämistehtävä määritellään tarkasti ja sen onnistumiselle rakennetaan selkeät mittarit, joiden avulla tuloksia voidaan arvioida myöhemmin. (Ojasalo K. & Moilanen T. & Ritalahti J., 2014. s. 33.) Tässä työssä on hankala arvioida määrällisiä mittareita, joten mittareiden tulee painottua enemmän laadullisiin mittareihin kuten haastatteluihin ja havainnointeihin, jotka kohdistuvat ensisijaisesti hallituksen jäseniin.

Kehittämistyön tavoite on selkeä: sovitaan yhteiset hallituksen toiminnan pelisäännöt. Koska opinnäytetyö tulee pitämään sisällään hallitustyön perusteita, kokoustekniisiä huomioita ja taloyhtiön toimintaan liittyvää juridiikkaa, sitä voi sellaisenaan käyttää osia esimerkiksi uuden hallituksen jäsenen perehdytyksessä. Työn onnistumisen mittareiksi olen kuitenkin valinnut kaksi kysymystä, joihin vastaamalla voidaan kehittämistyön onnistumista kartoittaa. Ensimmäinen mittari tai kysymys koskee aiemmin mainitsemiani pelisääntöjä eli mittarina olisi: ”onko hallituksen yhteiset pelisäännöt tehty”, johon voidaan vastata joko kyllä tai ei. Toisena mittarina on ”mallin koettu hyvyys”. Johon vastaamalla saadaan tietää, kokevatko hallituksen jäsenet, että pelisääntöjen sopimisesta on ollut jotain hyötyä hallitustyöskentelyyn.

Myös hallituksen vastuulla on paljon, kun arvioidaan taloyhtiön ”tyytyväisyyttä”. Proaktiivinen hallitus yhdessä hyvän isännöitsijän kanssa pystyy hyvin paljon omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, kuinka hyvin (tai huonosti) taloyhtiötä hoidetaan ja miten taloyhtiön arvoa voidaan kohottaa tai ainakin pitää yllä. Esimerkiksi asunnonmyynti-ilmoituksissa sanotaan usein, että taloyhtiö on hyvin hoidettu. Ostajan pitäisi pystyä arvioimaan, onko asia oikeasti näin. Asumiskustannuksien ennustettavuus sekä ajallaan tehdyt remontit kielivät siitä, että asunto-osakeyhtiö on hyvin hoidettu, jolloin asunto pitää arvonsa paremmin kuin huonosti hoidetussa taloyhtiössä. (Asiantuntijat: Näin tunnistat hyvin hoidetun taloyhtiön. 2014.)

Toimintatutkimuksen toteutukseen sekä lopputuloksena syntyviin pelisääntöihin liittyy myös riskinsä. Ensinnäkin on mahdollista, että hallitus ei ole halukas kuitenkaan panostamaan toimintaa kehittävään ideointiin ja toiminnan kehittämistyöhön. Hallitustyötä tehdään pääosin kuitenkin vapaaehtoisena ja siitä saatava korvaus on myös melko pieni. Toiseksi on mahdollista, että lopputuloksena syntyvät pelisäännöt jäävät hyödyntämättä

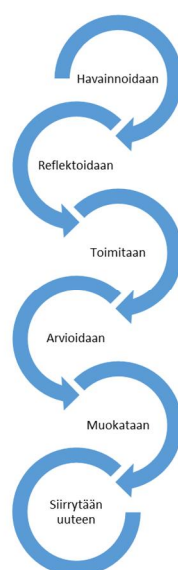
ja ohjeistukseen ei perehdytä ollenkaan. Hyvällä pohjatyöllä, valmisteluilla, sitouttamisella ja osallistavalla otteella lopputuloksesta syntyy kuitenkin toimiva ja tärkeä väline hallitukselle.

3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö tullaan toteuttamaan toimintatutkimukseen tukeutuen, koska sen lähtökoh-
tana on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen taloyhtiön hallituksessa. Kuvattu lä-
hestymistapa sopii erinomaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Toimintatutkimus
on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja
saamaan aikaan muutoksia. (Ojasalo ym., 2014 s. 58-59.)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön työn ja tekemisen kehittämiseksi.
Siinä tavoitellaan käytännön hyötyjä ja käyttökelpoista tietoa. Toimintatutkimus määritel-
lään usein ajallisesti rajattuna kehittämisprojektina, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uu-
sia toimintatapoja. (Heikkinen H. & Rovio E. & Syrjälä L. (toim.), 2007. s. 16-19.)

Syklisyys kuuluu olennaisena osana toimintatutkimukseen. Ensimmäiseen suunnitel-
maan perustuvaa kokeilua jalostetaan kokemusten perusteella, minkä pohjalta tehdään
paranneltu suunnitelma. Kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena syntyy spiraali-
mainen kuvio hahmottamaan prosessia. (Heikkinen ym. 2007, s. 16-19). Tämä syklinen
tutkimuksen eteneminen havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen syklisyys on vaiheittainen prosessi.

Kuviossa 1 hahmottuu syklin mukainen toimintatutkimuksen prosessi. Prosessi on alkanut tutkimusongelman määrittelystä havainnoimalla taloyhtiön hallituksen toimintaa. Reflektoidulla tutkimusongelmaa ollaan pyritty teorian kautta oppimaan uutta ja löytämään uusia näkökulmia aiheeseen. Toimintaa tutkimuksen edetessä ovat haastattelut, kehitystoimenpiteiden ideointi ja kokeilu. Arvioimalla kehitystoimenpiteiden toimivuutta ja tarpeellisuutta voidaan toimenpidesuunnitelmia muokata haluttuun suuntaan. Käytännössä arvioinnin ja muokkauksen syklit voivat kestää vuosia, mutta opinnäytetyön aikatauluhaasteiden vuoksi on tehtävä melko pikaiset päätelmät ja mahdollisesti siirryttävä uuteen toimintamalliin, mikäli hallitus näin katsoo parhaaksi.

Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan menemällä itse kohteen sisälle. Tutkijan oma välitön kokemus on osa aineistoa. Tutkijan omat havainnot ovat osa tutkimusmateriaalia ja sen lisäksi tutkijan ymmärrys kehkeytyy hiljalleen prosessin edetessä. Perinteisessä tutkimuksessa tieto esitetään tavallisten loogisten väitelauseiden avulla ja ne perustellaan järkipäisesti, mutta ihmisen toimintaa ei voi ymmärtää vain syy-seuraus – suhteina, vaan on pohdittava myös toimijoiden tarkoitusperiä. Toimintaa ei välttämättä selitä joku aiemmin tapahtunut vaan jokin tulevaisuuden tavoite tai tässä tilanteessa hie- man hämärä tulevaisuuden visio. Ratkaisuja pyritään tekemään ihmisten päämäärien ja motiivien kautta. Tutkija on tässä yhteydessä aktiivinen vaikuttaja ja toimija, eikä häneltä odoteta neutraalia toimintaa tai ulkopuolelle jättäytymistä. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän omalta kan- nalta paremmaksi. (Heikkinen ym., 2007 s. 19-20.)

Muutoksissa on olennaista aina ajattelutavan muutos. Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa lähdetään liikkeelle tarpeesta. On kyettävä esittämään kysymys, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja edelleen, kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Muutostarpeen noustessa esille ensimmäiseksi on varmistettava muutok- sen tarpeellisuus, joka on todennettava muille suostuttelevan kommunikaation keinoin. Muutostarve voidaan parhaiten perustella luomalla visio halutusta tulevaisuudesta. (Luo- mala A. 2008, s. 5-6.) Vision on tuettava taloyhtiön yleistavoitteita ja toimintaideaa ja sen on nojaututtava taloyhtiön hyväksymiin yleisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin.

Opinnäytetyön tutkimusasetelma ja määrittely on tehty syksyllä 2016 sen perusteella, mitä asukaskyselystä saatiin irti. Tutkija on tehnyt jo havainnoivaa kenttätöitä hallituksen kokouksissa vuoden 2016 ja kevään 2017 aikana, jonka pohjalta voidaan ehdottaa muu- tamia kehitysehdotuksia käsiteltäväksi seuraavaan hallituksen kokoukseen toukokuussa

2017. Toukokuussa 2017 tehdään lisäksi hallituksen itsearviokysely. Itsearviokyselyn perusteella kootaan kysymykset ja kesäkuussa haastatellaan hallituksen jäseniä. Haastatteluiden purku tehdään heinäkuun aikana. Vastauksien perusteella kootaan muutama kehitystoimenpide, jotka käydään läpi hallituksen kesken elokuussa. Syksyn aikana toteutetaan sovittuja toimenpiteitä ja kootaan hallitustyötä tukevaa aineistoa. Aikataulu tulee olemaan erittäin tiukka, eikä sovittujen kehitystoimenpiteiden analysointi ja testaus tule välttämättä olemaan kovin syvällistä, mutta saadut tulokset voitaneen esitellä ennen vuoden vaihdetta.

3.1 Laadullinen toimintatutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus nähdään moniulotteisena, jolloin tutkimuksessa on otettava huomioon, ettei todellisuutta voi pirstaloida. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 1997, s.154.) Laadullinen toimintatutkimus sopii tähän työhön parhaiten siksi, koska taloyhtiön hallitustyöskentelyssä on kyse juuri moniulotteisten haasteiden ratkaisusta. Siinä pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tutkimustyön aikana pyritään saamaan parempi ymmärrys hallitustyöskentelyn tavoitteista.

3.2 Tiedonhankintamenetelmät

Koska tutkimuksen luonne laadullisessa tutkimuksessa on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, kootaan aineistoa todellisissa tilanteissa ja myös tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Omat havainnot ja keskustelut tutkittavien kanssa ovat tutkijalle tärkeämpiä lähteitä kuin esimerkiksi pelkät kyselylomakkeet. Lisäksi aineiston hankinnassa käytetään paljon laadullisia menetelmiä kuten teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ja erilaisten dokumenttien tai tekstien analyysia sekä kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym., s. 155.)

Toimintatutkimukseen kuuluva kenttätö on paljon myös osallistujien työskentelyn seuraamista ja havaitun reflektointia yhdessä heidän kanssaan. Kenttätöön kuuluu paljon kuuntelemista, kyselemistä, pohtimista, yhteenvetojen tekemistä, ideoimista ja saatujen ideoiden kokeilemistä. (Heikkinen ym., 2007, s.101, 106.) Osallistuva havainnointi tulee olemaan yksi aineistonhankintamenetelmä. Kentällä ts. tässä tapauksessa hallituksen kokouksissa tutkija on samanaikaisesti sekä osallistuva jäsen että ulkopuolinen tut-

kija. Havainnointi on erityisen tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä ja sen avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä, minkä vuoksi sitä tullaan käyttämään yhtenä menetelmänä juuri tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa tullaan haastattelemaan taloyhtiön hallituksen sekä nykyisiä että entisiä jäseniä. Kysymykset pyritään asettamaan niin, että haastateltavilla on mahdollisuus tuoda mahdollisimman laajasti omia näkemyksiä ja kehitysideoita käytäntöön. Haastattelurunko tullaan valmistelevaan kenttätössä keskeiseksi havaittujen teemojen pohjalta. Lisäksi nykyisen hallituksen kanssa kokoonnutaan teemoittain miettimään hallitustyön kehittämistä ja konkreettisia toimenpiteitä. Teemoina tulevat olemaan mm. hallituksen kokouksen kehittäminen, yleisesti hallitustyöskentelyn kehittäminen ja taloyhtiön yhteisiin asioihin paneutuminen.

Teemahaastattelua voidaan kuvailla keskusteluksi, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Se ei ole kuitenkaan tavallista arkikeskustelua. Teemahaastattelun rakenteen on tärkeää pysyä haastattelijan hallinnassa. Kerättävä aineisto on rakentunut aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista. Etukäteen suunnitellut ja tutkijan 'tietämät' vastausvaihtoehdot eivät rajoita kertyvää aineistoa. Kuitenkin etukäteen valitut teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. (Teemahaastattelu. 2016.) Haastattelut tullaan tekemään teemahaastatteluun pohjaten.

3.3 Analyysimenetelmät

Laadullisessa analyysissä ei ole keskeistä tilastolliset todennäköisyydet. Rajoituksena on usein jo pelkästään esimerkiksi haastateltavien rajallinen määrä. Yksikin strukturoimaton yksilöhaastattelu voi tuottaa helposti 30 litteroitua tekstisivua, on harvoin mahdollista tai järkevää tehdä niin monia haastatteluja, että yksilöiden erot olisivat tilastollisesti merkittäviä. Havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen ovat kaksi laadullisen analyysin osa-aluetta. Tällainen erottelu voidaan tehdä vain analyttisesti ja käytännössä ne liittyvät aina toisiinsa. (Alasuutari P. 1999, s. 38-39.)

Kerätty aineisto haastatteluista ja havainnointitilanteista ei tule olemaan ratkaisu kehittämistehtävään, vaan aineisto tulee olemaan vain käytettävissä olevaa materiaalia, jolle kehittämistehtävä perustuu. Aineisto kuvaa sitä, mitä havainnoitavat sanoivat tai tekivät tilanteen aikana. Vasta aineiston analyysi tulee johtamaan tulkintoihin. (Ojasalo ym., 2014, s. 114, 119.)

Aineistoa voi analysoida monin tavoin. Dokumenttianalyysiin liittyvän sisältöanalyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Sisällön analyysissä dokumenttien sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti, jolloin tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Tarkastelun kohteena tutkimuksessa ovat tekstiksi muutetut haastattelut (litteroidut tekstit), havainnointitilanteiden muistiinpanot, www-sivut, lehtiartikkelit, ideointipalaverien muistiot ja muut kirjalliset materiaalit. (Ojasalo ym., 2014, s. 136-137.)

Dokumenttianalyysin päävaiheet:

1. Aineiston valmistelu

Aineiston muuttaminen digitaaliseen muotoon (tekstin litterointi) ja alkuperäisaineiston arkistointi ja viittaukset, jotta siihen on helppo myöhemmin palata sekä analysoida.

2. Analyysi ja pelkistäminen

Aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin kuuluu aineiston pelkistäminen (esim. tiivistämällä), ryhmittely ja abstrahointi eli tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottelu. Kun moniulotteista aineistoa tiivistetään, aineiston informaatioarvo kasvaa ja samalla luodaan kokonaan uutta tietoa.

3. Tulkinat ja johtopäätökset

Tulkinta ei ole vielä analyysi. Tulkinnassa tuodaan kohdeilmiöstä esille jotain uutta. Tulkintojen lähteenä voi olla jokin aiempi teoria. Eri havainnoista ja osatuloksista tutkijan tulee laatia yhtenäinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät keskeiset tulokset. Saadut tulokset antavat selkeästi pelkistetyn ja perustellun vastauksen asetettuihin kysymyksiin. (Ojasalo ym., 2014, s.138-144.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään dokumenttianalyysiä, koska dokumenttianalyysi soveltuu parhaiten tähän opinnäytetyöhön sen analysoivan ja informaatiota tuottavan luonteensa vuoksi.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat kaksi keskeisintä käsitettä, jotka liittyvät laadulliseen tutkimukseen. Reliabiliteetti mittaa sitä, tehdäänkö asiat oikealla tavalla ja validiteetti mittaa sitä, tehdäänkö oikeita asioita.

Laadullisessa tutkimuksessa nousee hyvin vahvasti esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta muun muassa juuri siksi, että tutkimusmenetelmänä käytetään pal-

jon havainnointia. Puolueettomuutta voidaan arvioida, kuinka hyvin tutkija kykenee ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itsensä vai suodattuuko haastateltavan kertomus miten vahvasti tutkijan itsensä läpi. Tällöin voidaan pohtia, vaikuttaako tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asenne tai asema siihen, miten hän havainnoi. Periaatteessa nämä seikat kyllä väistämättä jollain tapaa aina vaikuttavat tutkimukseen. (Tuomi J. & Sarajärvi A., 2013, s.135-136.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta arvioidaan eri tavoin. Ensin mainitun tutkimuksen objektiivisuus saavutetaan siten, että tutkija nimenomaan pysyy erillään tutkimuskohteesta. Tutkimuskohdetta katsotaan ikään kuin puolueettoman ulkopuolisen silmin eikä kysymyksien ulkopuoliseen vuorovaikutukseen lähdetä ollenkaan. Esitettävät kysymykset ja mittarit perustellaan teoriasta käsin. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden kartoitus lähtee sen sijaan siitä, että tutkija nimenomaan yrittää ymmärtää haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. Tutkija ei sekoita kuitenkaan omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen, mutta tässä pyritään vahvaan vuorovaikutukseen kohteen kanssa. Tulkintavaiheessa saatua aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään. Teoria on silloin aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. 2016.)

Tutkimuksen reliabiliteettia tulee vahvistamaan tutkimuksen kaikkien vaiheiden tarkka kuvaus. Tutkimussuunnitelmassa on kuvattu tutkimuksen kohde ja tarkoitus; mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Lisäksi tutkimussuunnitelmassa on kuvattu tutkijan oma sitoutuneisuus tutkimukseen, miten ja mistä aineistoa on kerätty, millä perusteella haastateltavat on valittu, tutkimuksen aikataulutukset sekä miten aineistoa on analysoitu.

Validiteettia vahvistavia seikkoja tulevat olemaan oikeiden tutkimusmenetelmien valinta (haastattelut ja havainnointi) ja niiden perusteltu soveltuvuus juuri tähän tutkimukseen. Lisäksi validiutta lisäävät onnistunut ongelman jäsentäminen ja siihen vastaaminen onnistuneesti. Tutkimustuloksille hankitaan myös vahvistusta kohteesta eli tulokset hyväksytetään hallituksen jäsenillä.

4 Teoreettinen viitekehys

Teoriaosuudessa tullaan käymään jonkin verran läpi asunto-osakeyhtiölakia (Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599). Lisäksi tullaan hyödyntämään muuta kirjallista aineistoa kuten Taloyhtiön hyvä hallintotapa –suositus 2016, Arjasmaan & Kaivannon Toimiva hallitus –teosta ja muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Arjasmaan ym. kirja kertoo, mitä hallituksen toimenkuvaan asunto-osakeyhtiölain mukaan kuuluu ja millä tavoin hallitustyöskentely on käytännössä parasta järjestää. Kirjassa opastetaan hallitusta tehtävissään ja autetaan niin taloyhtiön hallinnon, taloudenpidon kuin korjaustoiminnankin järjestämisessä. Tausta-aineistona ja tukena tullaan myös käyttämään taloyhtio.net –sivustoa ja alan lehtiä.

4.1 Asunto-osakeyhtiön toiminta

Asunto-osakeyhtiö on osakeyhtiö, jonka yhtiöjärjestyksessä määrätty tarkoitus on omistaa ja hallita vähintään yhtä sellaista rakennusta tai rakennuksen osaa, jossa olevan huoneiston tai huoneistojen yhteenlasketusta lattiapinta-alasta yli puolet on yhtiöjärjestyksessä määrätty osakkaiden hallinnassa oleviksi asuinhuoneistoiksi (Asunto-osakeyhtiölaki 2009, 1 luku 2 §).

Asunto-osakeyhtiö on maailmanlaajuisesti melko ainutlaatuinen hallinnollinen ja taloudellinen rakennelma, jossa päätetään demokraattisesti yhteisistä asumiseen liittyvistä asioista ja kustannusten jakamisesta. Tavallisesta osakeyhtiöstä se kuitenkin poikkeaa olennaisesti, sillä asunto-osakeyhtiön päätarkoituksena on osakkaiden asumistarpeen tyydyttäminen yhtiön omistamassa ja hallitsemassa rakennuksessa erilaisine palveluineen, ei voiton tavoittelu. Lisäksi asunto-osakeyhtiö huolehtii hallinnassaan olevien kiinteistöjen ylläpidosta lain ja yhtiöjärjestyksen mukaan. Toiminta perustuu siihen, että osakkaat maksavat yhtiövastiketta, jolla yhtiön omaisuuden ylläpito ja järjestetyistä palveluista koituvat kulut katetaan. Tällöin osakkaat eivät kuitenkaan itse vastaa yhtiön velvoitteista, vaan yhtiö vastaa niistä omaisuudellaan. (Arjasmaa P. & Kaivanto K., 2015, s. 17,22.)

Keskeisimpiin asunto-osakeyhtiön toiminnan periaatteisiin kuuluvat mm. enemmistöperiaate päätöksenteossa ja osakkaiden yhdenvertaisuus. Osakkaat päättävät yhtiön asioista äänten enemmistöllä, ellei laissa tai yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty. Osakkaiden yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki osakkeet tuottavat yhtiössä yh-

tällaiset oikeudet, mikäli yhtiöjärjestys ei toisin määrää. Tällöin osakkaat voivat myös luottaa yhtiöjärjestysmääräysten mukaisten osakeoikeuksien pysyvyyteen. Yhdenvertaisuusperiaate suojelee ennen kaikkea vähemmistöosakkaita. Yhtiökokous, hallitus tai isännöitsijä eivät saa tehdä päätöksiä tai toimenpiteitä, jotka johtaisivat osakkaiden eriarvoisuuteen. Kaikki päätökset tulee tehdä yhtiön edun mukaisesti ja osakkaiden oikeuksia loukkaamatta. Hallituksen yksi tehtävistä onkin juuri pitää huoli yhdenvertaisuusperiaatteen toteutumisesta. (Arjasmaa ym. 2015, s. 22-23.)

4.2 Toimivallan jako asunto-osakeyhtiössä

Ylintä valtaa taloyhtiöissä käyttävät aina taloyhtiön osakkaat päätettäessä taloyhtiön merkittävistä yhteisistä asioista. Yksi tärkeimmistä valinnoista on hallituksen nimittäminen, koska jokaisessa taloyhtiössä on oltava hallitus. Mikäli yhtiöjärjestyksessä niin määrätään tai yhtiökokous niin päättää, myös isännöitsijä tulee olla. (Taloyhtiön hyvä hallintotapa suositus 2016.) Seuraavassa käydään läpi yhtiökokouksen, hallituksen ja isännöitsijän toimintaan liittyviä huomioita.

4.2.1 Yhtiökokous

Asunto-osakeyhtiössä ylintä päätösvaltaa käyttää pääosin kerran vuodessa kokoontuva yhtiökokous. Yhtiökokoukseen kutsutaan kaikki osakkeenomistajat, jotka päättävät yhtiön toiminnan kannalta tärkeimmistä asioista kuten yhtiövastikkeista, talousarviosta, uuden hallituksen valitsemisesta ja yhtiön johdon eli hallituksen vastuuvapaudesta. Kokouksen laillisuuden ja päätösvaltaisuuden varmistamiseksi tulee tarkistaa, että kokouskutsu on lähetetty yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Päätöksenteko tapahtuu enemmistöpäätöksin eli eniten ääniä saanut kanta voittaa. (Viiala H. & Rantanen R. 2008, s. 17-18.)

Vanhaan asunto-osakeyhtiölakiin verrattuna on vuoden 2013 uudistuksen myötä tullut kokousmenettelyyn muutos, jonka mukaan yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä mahdollisuudesta osallistua kokoukseen kokouspaikan ulkopuolelta teknisen apuvälineen (esim. Skype) avulla. Myös hallitus voi tästä päättää, ellei yhtiöjärjestys muuta määrää. (Kuhanen P. & Kanerva A. & Furuholm M. & Kinnunen H. 2010, s. 26.)

Yhtenä merkittävänä huomiona yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista lienee myös hallituksen kirjallinen selvitys ns. viiden vuoden aikaisesta yhtiön rakennuksen ja kiinteistöjen kunnossapitotarveselvityksestä, joka vaikuttaa olennaisesti osakehuoneiston

käyttämiseen, yhtiövastikkeeseen tai muihin osakehuoneiston käytöstä osakkeenomistajille aiheutuviin kustannuksiin. Tämän säännöksen tarkoituksena on kiinnittää osakkeenomistajien huomiota pitkäjänteiseen kiinteistönhoidon tarpeeseen ja korostaa suunnitelmallisen kiinteistönpidon tärkeyttä. Lisäksi yhtiökokouksessa hallituksen tulee esitellä kirjallinen selvitys tehdyistä huomattavista kunnossapito- ja muutostöistä ja niiden ajankohdista. Näin osakkaat voivat helpommin seurata yhtiön rakennusten kunnossapidon tilaa. (Kuhanen ym. 2010, s. 29.)

Yhtiökokoukset ovat myös tärkeä ja ehkä ainoa foorumi pihatalkoiden ohella, jossa useampi osakas ja asukas kohtaavat. Yhtiökokouksissa on mahdollisuus keskustella ja kysellä taloyhtiön asioista sen lisäksi, että kokouksissa tehdäänkin yleensä ne tärkeimmät ja isoimmat päätökset laajoista korjaushankkeista. Yhtiökokouksen järjestelyjen onnistuminen voi vaikuttaa osaltaan myös yleiseen ilmapiiriin, osakkaiden ja johdon välisiin suhteisiin sekä ennen kaikkea osakkaiden kiinnostukseen osallistua taloyhtiön toimintaan ja johtamiseen. (Taloyhtiön hyvä hallintotapa – suositus. 2016.)

4.2.2 Asunto-osakeyhtiölain mukainen vastuunjako

Asunto-osakeyhtiön rakennuksen ja kiinteistön kunnossapitovastuusta yhtiön ja osakkeenomistajien välillä säädetään asunto-osakeyhtiölain 78 §:ssä. Rakennuksessa ja muualla kiinteistössä ilmenevät viat ovat lähtökohtaisesti taloyhtiön vastuulla. Osakkeenomistajien kunnossapitovastuuseen kuuluvat huoneistojen ja muiden osakashallinnassa olevien tilojen sisäosat. Taloyhtiö korjattavaksi kuuluu kuitenkin osa huoneiston sisäpuolisista vioista tai puutteista. Näitä voivat olla esimerkiksi rakenteisiin liittyvät sisäpuoliset viat sekä laissa luetellut johdot ja kanavat. Osakashallinnassa olevat tilat käyvät ilmi yhtiöjärjestyksen huoneistoselelmästä. (Terho J., s. 757-760.)

Asunto-osakeyhtiölain 78 §:ään ei ole ollut mahdollista kirjata yksityiskohtaisesti kaikkia yksittäisiä kiinteistössä olevia kohteita. Suomen Kiinteistöliitto r.y. on julkaissut kunnossapitovastuun jakoa koskevien erimielisyyksien vähentämiseksi taulukon korjaus- ja kunnossapitovastuun jakautumisesta yhtiön ja osakkeenomistajan kesken. Vastuunjakotaulukkoon on pyritty kokoamaan yleisimpiä käytännön ongelmakohtia. Kunnossapitovastuu ei ole pelkkä suositus, vaan se luetellaan taulukossa sellaisena kuin se on asunto-osakeyhtiölain tulkinnan ja oikeuskäytännön mukaan. Liitteenä (liite 1) oleva taulukko noudattelee 2010 voimaan tullutta asunto-osakeyhtiölakia. Vastuunjakautumista noudatetaan pääosin kaikissa taloyhtiöissä, ellei yhtiöjärjestys tai erillinen sopimus muuta ole määrännyt. (Terho J., s. 757-760; Vastuunjakotaulukko. 2014.)

4.2.3 Hallitus

Hallitus on yhtiön tärkein elin, koska se edustaa omistajuutta ja sille kuuluu myös vastuu yhtiön toiminnan kehittämisestä. Asunto-osakeyhtiölain 7 luvun 2 §:ssä määrätään hallituksen yleisistä tehtävistä. Hallituksen tehtävä on huolehtia yhtiön hallinnosta sekä kiinteistön ylläpidon ja muun toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Lisäksi hallitus vastaa, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Yhtiökokous päättää kuitenkin loppupelissä sellaiset asiat, jotka ovat yhtiön koko ja toiminta huomioon ottaen epätavallisia tai laajakantoisia, niillä on vaikutusta olennaisesti osakkaiden hallinnassa olevien huoneistojen käyttämiseen tai ne vaikuttavat olennaisesti osakkaiden velvollisuuteen maksaa yhtiövastiketta (Asunto-osakeyhtiölaki 2009, 7 luku 2 §).

Hallituksen vastuulla on paljon, mutta jäsenyyden kelpoisuusehdot ovat väljät, ellei ole-mattomat. Vähintään yhden hallituksen jäsenen tulee asua Euroopan talousalueella ei-vätkä jäsenet saa olla vajaavaltaisia tai konkurssissa. Hallitukseen valittavan henkilön ei tarvitse olla osakkeenomistaja, vaan jäseneksi voidaan valita myös hallitusammattilaisia tai asiantuntijajäseniä. Jäsenet valitaan aina vuodeksi kerrallaan ottaen huomioon yhtiö-järjestysmääräykset. Käytännössä riittää, että on halu ja kiinnostus yhteisten asioiden hoitoon. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan, jolloin olisi hyvä huomioida eh-dokkaan osaaminen ja kokemus ja ennen kaikkea mahdollisuus osallistua asunto-osa-keyhtiön johtamiseen. Erityisiä koulutus- tai kokemusvaatimuksia ei tehtäviin kuitenkaan ole. (Viiala H. ym. s. 25 ja Kulomäki M. 2010.)

Hallituksen jäsenmäärä on yleensä määritelty yhtiöjärjestyksessä, muutoin noudatetaan asunto-osakeyhtiölakia, jonka mukaan hallituksessa on oltava vähintään kolme ja enin-tään viisi jäsentä. Kolmen aktiivisen jäsenen työ voi olla tehokkaampaa kuin viiden puo-livillaisesti osallistuvan. Jos hallitukseen on kuitenkin halukkaita, voi olla perusteltua va-lita isompi hallitus. Keltanokista ja pitkäaikaisista hallituksen jäsenistä voi tulla hyvä kom-binaatio, kun mukana on kokemusta sekä tuoreita näkemyksiä. Tärkeintä on kuitenkin se, että henkilöt ovat sitoutuneita toimintaan: kokouksiin valmistaudutaan etukäteen, en-nen kaikkea osallistutaan kokouksiin ja kokouksissa pystytään tekemään päätöksiä yh-dessä. Myös päätöksissä pysyminen on tärkeää. (Minkä kokoinen taloyhtiön..., 2016, s. 9.)

Hallituksen tulee kuitenkin toimia aina ja ensisijaisesti yhtiön edun mukaisesti. Taloyhtiöiden hyvä hallintotapa korostaa myös sitä, että hallitusten jäsenten on täydennettävä toisiaan, ikä- ja sukupuolijakauma kuten myös kokemus- ja vuorovaikutustaidot huomioon ottaen. Hallituksen jäseniltä odotetaan niin ikään riippumattomuutta, jolloin henkilöllä ei voi olla työsuhdetta esimerkiksi taloyhtiön asioita hoitavaan huoltoyhtiöön. Hallitustyön pitää olla hyvin organisoitua, mutta myös luovuutta on hyvä edistää. Usein henkilökohaiset ominaisuudet, aito kiinnostus yhtiön ja kiinteistöalan asioihin, halu perehtyä uusiin asioihin, taloyhtiön asioiden tunteminen ja aktiivisuus tukevat hyvää hallitustyöskentelyä. (Hyvä hallintotapasuositus taloyhtiöille 2011 ja Kulomäki M. 2010.)

4.2.4 Isännöitsijä

Asunto-osakeyhtiössä isännöitsijä on aina valittava, jos yhtiöjärjestys määrää, että taloyhtiöllä on isännöitsijä. Jos isännöitsijää ei ole, taloyhtiön hallituksen tulee huolehtia kaikista isännöitsijälle muutoin kuuluvista tehtävistä. Isännöitsijälle muodostuukin jo ammatitaitonsa perusteella keskeinen asema yhtiön hallinnon hoidossa, vaikka hallitus onkin isännöitsijään nähden esimiesasemassa. Isännöitsijä vastaa toiminnan tuloksesta, vaikkakin voiton sijasta tulosta mitataan asunto-osakeyhtiöissä sen luonteen vuoksi lähinnä asumiskustannuksina, asioiden hyvänä hoitona ja asukkaiden viihtyvyytenä. (Arjasmaa P. ym. s. 21.) Isännöitsijän vastuulla on huolehtia kiinteistön ja rakennusten kunnossapidosta ja hoitaa muuta yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Asunto-osakeyhtiönlain mukaan isännöitsijän tulee antaa hallitukselle ne tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi. (Kuhanen P. ym. 2010, s. 37.)

Isännöintisopimuksista tulee aina laatia kirjallinen sopimus, jotta voidaan määritellä selkeästi isännöitsijän tehtävien ja kustannuksien jako. Kirjallinen sopimus vähentää merkittävästi epäselvyyksiä ja erimielisyyksiä sopimussuhteen aikana. Isännöintisopimus olisikin hyvä käydä läpi säännöllisin väliajoin hallituksen kokouksissa ja erityisesti silloin, kun hallituksen jäsenet vaihtuvat. Sopimus on hyvä olla saatavissa myös taloyhtiön siivuilla tai vastaavassa paikassa. (Taloyhtiön hyvä hallintotapa – suositus 2016.)

Hallitus ja isännöitsijä vastaavat yhdessä taloyhtiön asioiden hoitamisesta. Tällöin on erityisen tärkeää, että yhteistyö sujuu kaikkien osapuolien kesken. Yhteistyö on sujuvaa silloin, kun pelisäännöt ovat selkeät ja tieto kulkee avoimesti ja luottamuksellisesti hallituksen ja isännöitsijän välillä. Hallituksen puheenjohtaja on usein käytännön syistä isän-

nöitsijän ensisijainen yhteyshenkilö, mutta kaikilla hallituksen jäsenillä on yhtäläinen tiedonsaantioikeus. Johdon huolellisuusvelvollisuuden rikkominen voi viimekädessä johtaa hallituksen jäsenten ja isännöitsijän vahingonkorvausvastuuseen. (Taloyhtiön hyvä hallintotapa – suositus 2016.)

4.3 Hallituksen työskentely

Asunto- ja kiinteistöyhtiöiden hallitusasiantuntijat ry:n toimitusjohtaja Markku Kulomäki on listannut kahdeksan tärkeintä kohtaa, joista hallituksen tehtävät muodostuvat:

- 1) strateginen johtaminen
- 2) kokonaisuuksien hallinta ja tulevaisuuden suunnittelu
- 3) isännöitsijän valvominen, ohjeistaminen ja tukeminen
- 4) isännöitsijän valinta ja tarvittaessa erottaminen
- 5) omistajien eli osakkaiden edunvalvonta
- 6) yhtiön talouden seuranta ja siitä vastaaminen
- 7) lakisääteiset tehtävät, jotka tulevat asunto-osakeyhtiölaista ja
- 8) yhtiöjärjestyksen noudattaminen.

Taloyhtiön johdon eli hallituksen ja isännöitsijän toimintaa ohjaava pääperiaate on toimia huolellisesti ja yhtiön edun mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että hallituksen jäsenen odotetaan toimivan tehtävässään niin kuin kuka tahansa huolellinen henkilö toimisi vastavassa tilanteessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilön tulisi olla kiinteistöalan ammattilainen. Käytännössä päätöksiä tehdään usein epävarmuuden vallitessa ja hyvin paljon luottaen isännöitsijän ammattitaitoon. Päätöksiä on kuitenkin valmisteltava sitä huolellisemmin, mitä suurempia riskejä niihin liittyy. Päätöksissä tulee ottaa huomioon myös yhtiön etu. (Taloyhtiön hyvä hallintotapa – suositus 2016.)

Asunto-osakeyhtiölaissa ei ole säännöstä hallituksen jäsenien tai puheenjohtajan perehdytykseen liittyen, mutta olisi erittäin suotavaa, että jäsenet ja puheenjohtaja perehdyttäisiin tehtäviinsä, jolloin hallituksella tulisi olla käytettävissä alan kirjallisuutta, ohjeistuksia, oppaita ja taloyhtiön omaa aineistoa perehdytyksen tueksi. (Hyvä hallintotapasuositus taloyhtiöille 2011.) Kun uusi henkilö aloittaa hallitustyöskentelyn, olisi ensiarvoisen tärkeää perehdyttää henkilö uuteen tehtäväänsä. Toisaalta myös vanhojen hallituksen jäsenien tietojen päivytystä tarvitaan aika ajoin. Koko hallituksen vaihtuessa uusien perehdyttäminen ja tiedon siirtäminen uusille henkilöille on erityisen tärkeää, jotta taloyhtiön johtaminen ja kehittäminen jatkuu suuremmitta häiriöittä. Uusille hallituksen jäsenille olisi

syytä heti työskentelyn aluksi käydä läpi ainakin seuraavat seikat (ellei henkilö ole jo aiemmin toiminut vastaavissa tehtävissä):

- 1) hallituksen tehtävät
- 2) hallituksen ja isännöitsijän välinen työnjako
- 3) hallituksen työskentelytavat
- 4) kirjanpidon hoito pääpiirteittäin
- 5) korjaus- ja kunnossapitovastuun jakautuminen asunto-osaakeyhtiössä
- 6) kiinteistön pitkän tähtäimen suunnitelmat ja huoltokirja ja
- 7) yhtiön tekemien kiinteistöpalvelusopimuksien keskeinen sisältö. (Arjasmaa P. ym. 2015, s. 50; Taloyhtiön hyvä hallintotapa - suositus 2016.)

Toisaalta vaikka henkilölle hallitustyöskentely olisikin tuttua puuhaa, niin perehdytys juuri ao. taloyhtiön toimintaan lienee aina hyödyllistä. Perehdytys voidaan toteuttaa esimerkiksi hankkimalla uusille jäsenille alan kirjallisuutta ja myös vanhoille jäsenille voidaan hankkia uutta kirjallisuutta, jos tiedot kaipaavat päivitystä tai on tullut uusi lakimuutoksia tai muita suosituksia. Hallituksen jäsenillä tulee olla saatavissa myös talon yhtiöjärjestys ja järjestyssäännöt. Nämä ja monet muut dokumentit olisi hyvä olla saatavissa jossain yhdessä paikassa kuten taloyhtiön omilla sivuilla tai verkkopalvelussa. Monet kiinteistöalan yhdistykset ja opistot järjestävät myös monenlaista alan koulutusta, jotka voivat tulla kyseeseen uutta hallituksen jäsentä perehdytettäessä. Hallituksen perehdyttämisellä ja kouluttamisella edesautetaan osaamisen ja tiedon kasvattamista ja voidaan keskittyä olennaisiin asioihin.

Hallitustyöskentelyn yksi tärkeimmistä tavoitteista on suunnitelmallinen johtaminen. Suunnitelmallisuus on välttämätöntä, jotta taloyhtiön kiinteistöä ja palveluita voidaan ylläpitää ja kehittää tehokkaasti siten, että muutokset osakkaiden ja asukkaiden tarpeissa sekä ympäristössä otetaan huomioon. Suunnitelmallisuudella parannetaan ja ennakoidaan ennen kaikkea muutoksia taloyhtiön toiminnassa ja asumiskulujen kehittymisessä. Suunnitelmallisuus lisää keskinäistä luottamusta ja lisää varmasti myös asumisviihtyvyyttä. (Taloyhtiön hyvä hallintotapa - suositus 2016.)

Hallituksen tehokkaan työn varmistamiseksi olisi hyvä laatia toimintasuunnitelma toimikaudeksi. Toimintasuunnitelmassa voidaan määritellä kokousaikataulu, kokouksissa käsiteltävät asiat, yhtiökokouksissa tehtyjen päätöksien ja toimenpidesuunnitelman aiheuttamat toimenpiteet ja muuta erityistä seurantaa vaativat asiat. Hallituksen tulee toki ko-

koontua aina tarpeen vaatiessa, joten kaikkea ei ole mahdollista ennakoida, mutta tällöinkin etukäteinen perehtyminen käsiteltävinä oleviin asioihin tehostaa ja nopeuttaa päätöksentekoa. (Arjasmaa P. ym. 2015, s. 50.)

Lisäksi Taloyhtiön hyvä hallintotapa -opas suosittelee, että hallituksen olisi hyvä laatia toimintaansa varten myös työjärjestys sekä vuosikello. Työjärjestys helpottaa ja tehostaa hallituksen työtä, lisää suunnitelmallisuutta ja helpottaa päätöksentekoa. Työjärjestykseen olisi hyvä määritellä hallituksen keskeiset tehtävät, mahdollinen tehtäväjako hallituksen jäsenten kesken ja hallituksen toimintaperiaatteet. Vuosikellon pitäminen edesauttaa taas koordinoimaan taloyhtiön toimintaa isommassa mittakaavassa sisältäen viestinnän osakkaille ja asukkaille. (Taloyhtiön hyvä hallintotapa - suositus 2016.)

4.4 Taloyhtiön viestintä

Asuinhuoneiston käyttäjille on tärkeää, että he saavat heitä koskevan informaation helposti ja riittävän ajoissa. Tietoa tarvitaan monista kiinteistön käyttöön liittyvistä asioista, kuten hoitokuluista, tulevista korjaus- ja kunnossapitotarpeista ja –toimenpiteistä sekä kiinteistön käyttöä koskevista katkoksista ja häiriöistä. Asumisviihtyvyyden kannalta on siis varsin merkityksellistä, miten asukkaita informoidaan ajankohtaisista ja tärkeistä asioista. (Taloyhtiön viestintäsuunnitelma 2012.)

Viestinnän tarkoituksena ei ole kuitenkaan aina pelkästään tietyn sanoman perille vieminen vaan viestinnällä on myös paljon muita tehtäviä. Viestintä voi olla päivittäisviestintää, jolloin tarkoituksena on yhteydenpito asukkaisiin, ajan tasalla pysyminen tai kuulumisten vaihto keskusteluissa. Se voi olla tiedottamista asukkaille ja omistajille yhtiökokouksen päätöksistä tai kannustusta huolenpitoon yhteisestä omaisuudesta. Lisäksi se voi olla myös ns. markkinointia, jolloin päämääränä on ”remonttivastarinnan” nujertaminen tai yhteisöllistä keskustelua taloyhtiön kehittämisestä, jolloin aiheena voi olla esimerkiksi tuleva lakimuutos. (Kortesuo K. 2014, s. 15-16.)

Niin ikään viestinnän tulisi olla suunnitelmallista ja järjestämisestä olisi hyvä sopia isännöitsijän kanssa, jotta hallitus ja isännöitsijä eivät tekisi päällekkäistä työtä. Hallitus voi hoitaa osakas- ja asukasviestintää itse tai ostamalla palvelu isännöitsijältä tai jotain näiden väliltä, kunhan esimerkiksi viestintäsuunnitelmaan on sovittu kunkin vastuut. Tarve voi vaihdella taloyhtiön koon ja tilanteen mukaan. (Taloyhtiön hyvä hallintotapa - suositus 2016.)

Viestintäsuunnitelma voi olla kevyt ja yksinkertainen. Tärkeintä on, että taloyhtiön hallitus pohtii, millaisia tarpeita juuri kyseisellä taloyhtiöllä olisi viestiä ja mitkä voisivat toimia tämän taloyhtiön viestien perille saamisessa. Näistä käytänteistä tulisi sopia isännöitsijän kanssa. Viestintäsuunnitelman avulla hallitus voi seurata viestinnän onnistumista ja myös kehittää sitä edelleen. (Taloyhtiön viestintäsuunnitelma 2012.)

Toisaalta on erittäin tärkeää osata valita oikea viestintäkanava, on kyse sitten taloyhtiön asukasviestinnästä tai hallituksen keskinäisestä viestinnästä. Jo 30 asunnon kokoisessa taloyhtiössä asuu varsin erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä, joten eri viestintäkanavien käyttäjiä on useita. Osa asukkaista viihtyy ja seuraa aktiivisesti Facebookia, osa karttaa nettiä ja kaikki eivät myöskään käytä sähköpostia jatkuvasti. Taloyhtiön nettisivut tai intranetportaalit ovat Kortesuon mukaan myös melko huonoja asukasviestintään, koska ihmisillä on muutenkin liikaa käyttäjätunnuksia, jotka pitäisi muistaa. Asukasportaalit eivät ole myöskään kovin vetovoimaisia, jolloin tieto jää kokonaan huomiotta. Porraskäytäväinfo on sopeva massaviestintään, mutta varsin yksisuuntainen ja yksipuolinen viestintäkanava. Jos asia on yksiselitteinen ja entuudestaan tuttu, on porraskäytäväviestintä luultavasti hyvä vaihtoehto. (Kortesuo K. 2014, s. 18, 55, 63, 77.)

Vaikka sähköpostiviestintä on halpa ja nopea viestintäkanava, se ei kuitenkaan ole niin käytetty kuin luulisi. Työelämässä olevat käyttävät meiliä varmasti eniten ja varsinkin ne henkilöt, jotka työssään käyttävät jatkuvasti muutenkin sähköpostia. Jos itse käyttää meiliä päivittäiseen jatkuvaan viestintään saattaa unohtaa, että joku muu voi tarkistaa meilit korkeintaan kerran päivässä tai muutaman kerran viikossa ja sekin saattaa tapahtua iltasella ns. työajan ulkopuolella. (Kortesuo K. 2014, s. 63.) Hallitustyössä ja päätöksenteossa tulisi siis muistaa, että asioita ei ole välttämättä paras tapa hoitaa meilitse, jos johonkin asiaan tarvitaan nopeaa reagoitua. Pahimmassa tapauksessa sähköpostit voivat singahdella hallitsemattomasti sinne tänne eikä kukaan ole enää kartalla, mitä päätettiin, päätettiinkö mitään vai miten asian kävi. Sähköpostiviestinnästä ei myöskään jää pöytäkirjamerkintää, jos jotain päätettiin, ja harva jaksaa kaivella sähköposteja vuosien takaa ja jälleen kerran päätöksenteko ja suunnittelu jäävät katkonaiseksi ja vajavaiseksi.

Millainen on sitten hyvä viesti? Ensinnäkin viestinnän perillemeno parantuu, kun käyttää useampaa kanavaa. Viestinnän teho perustuu ennen kaikkea toistoon. Kun viestitään eri kanavissa, on pidettävä huoli siitä, että viesti on kaikkialla sama. Toiseksi mitä tärkeämpi viesti on, sitä paremmin viesti tulee olla muotoiltu. Hyvässä viestinnässä ei ole pelkäs-

tään kyse kivoista kuvista tai viilatuista välimerkeistä vaan siitä, että ymmärretään vastaanottajan tarpeet ja tilanne. Viestin pitää olla tarpeeksi informatiivinen ja avoin. Liian suppea ja lyhyt tiedottaminen herättää usein lisäkysymyksiä. Huumoriakin saa olla, jos viestinnän aihe ei ole kriittinen ja kunhan se kohdistuu yleisiin ilmiöihin. Vain varmoista asioista kannattaa viestiä, ellei viesti ennakoisi esimerkiksi jotain tulevaa ”todennäköisesti viikolla 35 alkavaa remonttia”. Asian ydin kannattaa sanoa heti alkuun, mutta monen asian sisällyttäminen yhteen tiedotteeseen ei ole järkevää – jotain jää varmasti huomioimatta. (Kortesuo K. 2014, s. 19, 21, 24-26.)

Oikeusministeriö teki vuonna 2013 verkkokyselyn liittyen silloin vuonna 2010 voimaan tulleeseen uudistettuun asunto-osakeyhtiönlakiin. Kyselyyn osallistuneiden kehitysehdotuksien mukaan mm. tilikauden aikaisesta viestinnästä pitäisi antaa suositus. Se voisi yhdenmukaistaa taloyhtiöiden käytäntöjä ja turvata tilikauden aikaisen viestinnän jatkuvuutta myös hallituksen ja/tai isännöitsijän vaihtuessa. Lisäksi hallitusten jäsenten valinnassa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että hallituksen käytössä olisi mahdollisuuksien mukaan myös viestintäosaamista. Keskustelijoiden mielestä taloyhtiön viestinnässä voitaisiin entistä paremmin hyödyntää myös taloyhtiön kotisivuja ja sosiaalista mediaa. Uusien keinojen ja välineiden käyttöönotto ei saisi kuitenkaan kohtuuttomasti rasittaa hallituksen työmäärää tai kustannuksia. Paperitiedotteita ei kuitenkaan saa myöskään unohtaa. Kyselyyn osallistuneet useat keskustelijat kannattivat myös ehdotusta, jonka mukaan viestinnän on oltava perusteltua ja ohjaavaa. Taloyhtiön hallituksen ja yhtiökokouksen päätökset pitäisi perustella avoimesti, jotta osakkaiden ja asukkaiden on helpompi sitoutua päätöksiin ja löytää heidän ja taloyhtiön kannalta parhaat tavat toteuttaa päätöksiä. (Takala-Karppanen Riina. 2014.)

4.5 Kokoukset

Taloyhtiön hallituksen tärkein työ on päätöksenteko ja ne tehdään hallituksen kokouksissa, joten on suotavaa, että kokoukset sujuvat hyvässä ilmapiirissä. Jokainen hallituksen jäsen tuo mukanaan aina asenteensa kokoukseen. Asenne näkyy siten kokouksen tunnelmassa ja siinä onko henkilöiden välillä luottamusta, miten vuorovaikutussuhteet näkyvät ja kuinka osallistujat uskaltavat keskustella ja ottaa asioita esille. (Korkala S. 2016, s.74-75.)

Päätöskokouksien tavoitteiden ja tarkoituksen pitää olla kaikille osallistujille selvä: päätösehdotuksen (tai vaihtoehtojen) pitäisi olla tiedossa, ja kokous päättyy, kun tarvittavat

päätökset on tehty. Jos päätöstä ei pystytä tekemään, on valmistelu ollut usein puutteellinen tai kokouksen aikana on tullut uusia näkökulmia esille. Mitä paremmin päätösaasiat valmistellaan eli tuodaan päätösehdotukset sekä asiaan liittyvä aineisto tietoon ajoissa, sitä tehokkaammin kokoukset voidaan pitää. Kokouksessa tulee myös päättää, miten sovittujen asioiden toteutus tapahtuu ja miten sitä seurataan. Osallistujien on saatava tietää asioiden etenemisestä myös kokouksen jälkeen. (Koski R., Kortesus K. 2012, s. 44, 52.)

Kokouskulttuuri rakentuu vallitsevista ajattelu- ja toimintamalleista, jotka ovat usein piileviä tai itsestään selviä. Kokouskäytäntöjä on vaikea muuttaa, koska ne ovat osa laajempaa toimintakulttuuria: näin on aina tehty. Meillä on taipumus vahvistaa ja monistaa opittuja normeja, rooleja ja arvoja. Esimerkiksi taloyhtiön hallituksen valittu uusi jäsen osallistuu ensimmäistä kertaa hallituksen kokoukseen ja ihmettelee, kun kukaan ei kysy mitään tai että kaikki odottavat, että tietty henkilö kyseenalaistaa kaiken. Seuraavalla kerralla jäsen ei näe tilanteessa enää mitään outoa, vaan alkaa toteuttaa vallitsevaa toimintamallia itsekkin. Kokouskulttuuri on peili organisaation tai yhteisön kommunikointi- ja yhteistoimintakyvystä. Kokouskäytäntöjen muuttaminen edellyttää aktiivisia toimenpiteitä ja yhteisten tavoitteiden määrittämistä. Kuten missä tahansa organisaatiossa, myös taloyhtiön hallituksen työssä, epämääräisyys kuuluu päätöksentekoon. Työn tekemiseen ja päätöksentekoon kuuluu asioiden selkiyttäminen yhteisten kokousten avulla. (Koski ym. 2012, s. 25-26.)

Lähtökohtaisesti hallitus toimii vain kokousten kautta. Joskus kokouksien välillä hallituksen jäsenille tulee mieleen asioita, joita yhtiössä pitäisi hoitaa tai järjestää. Tällöin jäsenen tulisi ottaa yhteyttä joko isännöitsijään tai puheenjohtajaan, ja esittää asia, että se saadaan seuraavaan kokoukseen käsittelemään. Vain harvoin asioiden käsittely ei voi odottaa seuraavaa hallituksen kokousta. Kokousten ulkopuolella asioista voidaan keskustella vapaamuotoisesti sähköpostissa tai pihamaalla tiedon jakamiseksi ja näkemyksien selvittämiseksi, mutta pitäisi muistaa, että tällaiset epäviralliset keskustelut eivät korvaa kokouksia eivätkä ole varsinaista hallituksen toimintaa. (Joensuu M., Kulomäki M., Rusi T. 2009, s. 19-20.)

Hyvä kokous etenee agendan mukaan suunnitelmallisesti eikä veny. Puheenjohtajan tehtävänä on pitää keskustelu aiheessa ja tarvittaessa puheenvuorojen kestoa voidaan rajoittaa. Vuorovaikutuksellinen keskustelu kuuluu hyviin kokoustapoihin samoin kuin

toisten puheenvuorojen kuunteleminen loppuun. Eriävät näkemykset voivat johtaa konflikteihin, mikä johtaa kilpailuun ja se taas jarruttaa päätöksentekoa. Neuvotteluissa on olennaista löytää yhteinen hyvä. Osaava puheenjohtaja tai hallituksen jäsen poimii puheenvuoroista sen, mikä vie keskustelua eteenpäin. (Korkala S. 2016, s.74-75.)

Kun hallitus toimii tehokkaasti, näkyvät vaikutukset sekä ajassa että rahassa. Kiinnittämällä huomiota työskentelytapoihin ja määrittelemällä selvät pelisäännöt se on mahdollista. Kaikissa tapauksissa tärkeintä on hoitaa kokoukset mahdollisimman tehokkaasti, sillä harva haluaa ja jaksaa istua kokouksissa turhaan. Raportointi, asioiden seuranta ja menneiden asioiden käsittely tulee hoitaa hallitusti ja asialistan mukaan, jotta aikaa jää tulevaisuuden suunnitteluun. Ajankäytön painopiste tulee suunnata menneisyydestä tulevaan. Turhia kokouksia ei siis kannata pitää, joten kokoukset tulee suunnitella ja valmistella hyvin ja ennen kaikkea pysyä agendassa ja aikataulussa. Vähäpätöisiä asioita kuten lampun vaihtoa portaikkoon ei kannata hallituksen kokouksissa käsitellä vaan ne kannattaa hoitaa yhtiön normaalia asioiden hoitoreittiä pitkin. Voidaan tietysti kysyä, mikä on vähäpätöinen asia ja mikä ei. Puheenjohtajalla on toimivalta tehdä pieniä asumisviivityvyyttä lisääviä hankintoja, mutta joskus asia saattaa kuitenkin edellyttää hallituksen käsittelyä, jos kyseessä on asumista koskeva asukkaan mielipide- tai makukysymys. (Joensuu M. ym. 2009, s. 32-35.) Tärkeää olisi myös informoida koko hallitusta vähäpätöisistäkin päätöksistä tai toimenpiteistä, jotka koskevat koko taloyhtiötä, koska silloin kaikilla olisi tiedossa, jos joku hallituksen jäsenistä on jo hoitanut jonkin asian eikä tulisi tuplayhteydenottoja esimerkiksi isännöitsijään päin.

4.5.1 Kuuntelemisen taito

Keskustelun ja vuorovaikutuksen lisäksi kokouksissa on erittäin tärkeää myös osata kuunnella. Kuuntelemista tapahtuu kuudella eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla ihminen on vain kuuntelevinaan, mutta miettii omia asioitaan muiden puhuessa. Tällainen henkilö saattaa hidastaa asioiden käsittelyä palaamalla asioihin, jotka on jo käsitelty. Toisella tasolla kuulija odottaa malttamattomasti omaa puheenvuoroaan, eikä juuri piittaa siitä, mitä muut sanovat. Hän saattaa keskeyttää puhujan ja alkaa kertoa omasta kokemuksestaan, mikä saattaa innostaa myös muita puhujia kertoilemaan omista kokemuksistaan. Asian esittely ei etene, jos kaikki muistelevat menneitä. Kolmannen tason kuunteleminen peilaa kaikkien muiden puheenvuoroja siihen, onko hän itse samaa vai eri mieltä. Yhtenäiset mielipiteet hän hyväksyy ja sivuuttaa muut. Peilaajat jumittuvat usein omiin mielipiteisiinsä eivätkä suostu ottamaan vastaan uutta tietoa ja siten keskustelut eivät mene myöskään eteenpäin. (Vihervaara-Nikulainen 2016, s. 52-53.)

Neljannen, soveltavan kuuntelijan, tason henkilö pohtii uusia asioita suhteessa aiemman tietoonsa. Hän arvioi muiden kertomaa ja osallistuu keskusteluun kysymyksillä, jotka vievät koko keskustelua eteenpäin. Viidennen tason kuuntelija on jo osallistuva kuuntelija. Tällöin kuuntelija prosessoi uutta tietoa. Viimeisellä tasolla ollaan kuuntelun ytimessä, jolloin kuulija osaa asettua puhujan asemaan ja ymmärtää hänen maailmaansa. Kuuntelija tiedostaa omat käsityksensä ja pystyy kyseenalaistamaan niitä. Hän on aidosti avoin uudelle. Lopun kaikkea voidaan todeta, että vuorovaikutustilanteita on monia. Myös kuulijat ovat erilaisia. Toiset tarvitsevat enemmän järjellisiä perusteluja, toiset vaikuttavat laskelmista ja tutkimuksista ja joidenkin vakuutteluun tarvitaan huumoria ja tarinoita. Kolmos- ja nelostason taidot riittävät mainiosti hallituksen kokouksissa. Taitava kuuntelija katsoo, kysyy ja varmistaa, onko ymmärtänyt asian oikein. On hyvä osata erottaa myös tosiasiat mielipiteistä. (Vihervaara-Nikulainen 2016, s. 52-53.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan kokouksista saatujen havaintojen ja muun tutkimusta tukevan aineiston pohjalta siten, että aloin hahmotella keväällä 2017 haastatteluja varten teemoja, joihin haastatteluissa tultaisiin tukeutumaan. Kun teemat olivat hahmottuneet, sovin haastatteluajat puheenjohtajan, nykyisten hallituksen jäsenten ja yhden entisen hallituksen jäsenen kanssa.

5.1 Haastattelujen suunnittelu ja toteuttaminen

Taloyhtiön hallituksen toiminnan kehittämiseen liittyvät haastattelut taloyhtiön hallituksen nykyisille ja kahdelle entiselle jäsenelle järjestettiin touko-kesäkuussa 2017. Kolme viidestä nykyisestä hallituksen jäsenistä osallistui haastatteluihin ja minä neljäntenä hallituksen jäsenenä toimin myös tutkijan roolissa. Tuoreimman, kesäkuun alussa mukaan tulleen jäsenen kanssa sovimme, että hänen kanssaan emme järjestä haastattelua, mutta hän voi halutessaan kirjoittaa ajatuksiaan teemojen pohjalta sähköpostilla, mutta aikataulukiireiden vuoksi, hänellä ei ollut mahdollista vastata.

Haastattelut tein pääosin yksilöhaastatteluina, mutta aikatauluhaasteiden vuoksi osan haastatteluista tein puhelimitse ja sähköpostitse. Isännöitsijää haastattelin puhelimitse ja yhden hallituksen jäsenen vastaukset sain sähköpostitse. Haastattelun teemat ja taustaineiston lähetin haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Käytännössä toimitin heille tähän mennessä kootun viitekehystekstin, joka sisälsi teoriaa ja nykytilan kuvausta. Lisäksi

ennen haastattelua keskustelimme opinnäytetyön tavoitteista ja hyödyntämisestä tulevaisuudessa hallitustyön kehittämisen pohjana.

Haastattelun teemoiksi muodostuivat:

- hallituksen kokouksien
 - kokoontumisrytmi
 - ajan käytön tarkoituksenmukaisuus
 - aineiston valmistelun ja käsittelyn riittävyys ja laatu
- hallituksen jäsenien
 - osaaminen
 - keskittyminen olennaisten asioiden hallintaan
- kehitysideat hallituksen toiminnan kehittämiseksi.

Teemat, joihin halusin keskittyä haastattelussa, perustuivat paljolti sellaisiin aiemmissa hallituksemme kokouksissa ja muissa kokouksissa havainnoimiini kokousteknisiin asioihin ja yleisesti ottaen kokouksien kulkuun liittyviin asioihin, joihin keskittymällä ja kehittämällä kokouksista voisi saada ehkä dynaamisempia. Havaintojeni perusteella huomioin myös päätöksentekoon liittyviä ongelmakohtia, joihin törmäämme lähes jatkuvasti hallitustyössä. Lisäksi valitsemani teemat muotoutuivat kirjallisen aineiston pohjalta, kun tutustuin kirjallisuuteen ja artikkeleihin sujuvista kokouksista, kokouksiin osallistuvien valmistautumisen merkityksestä sekä kokousaineiston valmistelun merkityksestä. Tutkimustehtävää tukevana pointtina oli lopuksi laajahko kysymys siitä, millaisin toimenpitein hallituksen jäsen itse olisi kehittämässä toimintaa ja yhteistyötä hallituksen ja asukkaiden välillä.

Valmistelin haastattelut teemahaastattelua mukaillen siten, että minulla ei ollut tarkkoja ja yksityiskohtaisia valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä vaan ns. kysymykset muotoituivat teemojen ympärille. Käytännössä kuitenkin kysymykset olivat melko yhtenäisiä haastattelujen edetessä, koska haastateltavien oli helpompi vastata kysymyksiin eikä haastatteluista olisi oikein tullut kovin aktiivisia ilman jonkinlaisten kysymysten asettelua. Koska teemahaastatteluissa on tarkoitus kuitenkin antaa vapaata tilaa haastateltavalle, niin minäkin pyrin tähän. Haastattelu oli käytännössä enempi keskustelua, mutta olen litteroinnissa pyrkinyt kirjaamaan ylös vain kaiken olennaisen tiedon, millä itse koin olevan merkitystä tutkimuksen kannalta. Olen kuitenkin pyrkinyt välttämään tekemästä liian suorita tulkintoja. Litteroin haastattelut siis vain propositiotasolla eli merkitsin ylös ainoastaan

keskustelun ydinsisällön. Nauhoitin haastattelut, jotta vastauksiin oli helppo palata jälkikäteen uudelleen eikä vastauksien ylös kirjaaminen häirinnyt haastattelun kulkua. Hävitin tallenteet välittömästi litteroinnin jälkeen. Tiedon käsittely tapahtui luottamuksellisesti ja haastateltavien toiveiden mukaisesti siten, ettei kenenkään vastaajan vastauksista voinut päätellä, kenen vastauksista oli kyse. Haastateltavat on merkitty kirjaimin A-E, mutta en ole erotellut vastaajia sen mukaan, kuka on nykyinen tai entinen hallituksen jäsen. Mielestäni se ei ollut olennainen seikka lopputuleman kannalta. Litteroinnit löytyvät opinnäytetyön liitteenä (liite 2), joka on haastateltavien toiveesta salattu.

5.2 Vastausten analysointi

Vastausten analysointi alkoi tutustumalla litteroituun aineistoon. Tehdyt haastattelut olin litteroinut siten, että olin jo litterointivaiheessa pyrkinyt asian pelkistämiseen ja tiivistämiseen. Pyrin myös erottelmaan ja ryhmittelemään vastauksia teemojen alle, koska keskustelut olivat rönsyilleet jonkin verran itse haastattelutilanteessa. Haastatteluissa esille nousi melko vastakkaisia mielipiteitä. Vastauksien koostaminen ja tulkintojen tekeminen oli haastavaa juuri vastauksien hajonnan takia. Dokumenttianalyysi oli toimiva ratkaisu tässä yhteydessä, koska se tuotti paljon lisäinformaatiota ja ns. lisäaineistoa muun aineiston rinnalle. Kerätty aineisto haastatteluista ei vielä kuitenkaan ollut ratkaisu tai vastaus itse kehityksen alla oleviin ongelmiin, mutta siitä saatu aineisto antoi ideoita ongelmien ratkaisuksi, joille koko kehittämistehtävä perustuu.

5.2.1 Hallituksen kokouskäytännöt

Kokouksien kokoontumisrytmistä oltiin kahtalaista mielipidettä. Haastateltavat A ja C olivat vahvasti sitä mieltä, että kokouksia tulisi olla useammin, kun taas haastateltavat B, D ja E olivat sitä mieltä, että asiat on pystytty päättämään varsin hyvin nykyisen käytännön mukaan eli noin kahdesti vuodessa pidettävissä kokouksissa. Itse olen myös sitä mieltä, että kokouksia olisi hyvä olla ehkä useammin, koska asioita on tuntunut olevan pitkin vuotta, joita on sitten käsitelty mielestäni hieman hallitsemattomasti sähköpostin välityksellä. A:ta lukuunottamatta kukaan muu ei kokenut asioista sopimista sähköpostilla mitenkään haastavaksi tai puutteelliseksi, vaikka mielestäni käytäntö on monesti osoittanut sähköpostikokouksien heikkouden, kun päätöksiä ei ole kirjattu kunnolla mihinkään tai sähköposteihin ei edes reagoida. Fyysisiä kokouksia voisi olla siis useammin, jolloin tärkeitä ja keskustelua vaativia päätöksiä ei tehtäisi sähköpostitse. Sähköpostikokouksia toisaalta A ja E pitivät hyvinä ja tehokkaina näin digiaikana, mutta niiden pää-

töksien kirjaamisesta ei ole sovittu mitään yhtenäistä tapaa, jolloin monet sähköpostikokouksien päätökset jäävät roikkumaan ilmaan, ei ole sovittua toteutusaikataulua ja asiasta saatetaan käydä uudelleen keskustelua vielä kokouksissa, mitä ei voi pitää kovin tehokkaana toimintatapana. Myöskään kaikki eivät lue sähköpostia jatkuvasti, joten asioihin reagoiminen voi kestää. A ja E ehdottivat myös, että puhelinkokouksien tai Skypekokouksien järjestämistä voisi jatkossa miettiä. Joka tapauksessa turhia kokouksia ei kannata pitää. Vuosisuunnittelun yhteydessä pitää pystyä arvioimaan kokouuskertojen määrät ja listata asioita jo asialistalle hyvissä ajoin, jolloin kokonaisuuden hahmottuminen helpottuu.

Kokouksissa käytettävä aika ja asioiden olennainen tarkastelu niin ikään jakoi mielipiteitä. A ja D olivat erittäin vahvasti samoilla linjoilla siinä, että kokouksissa käytetään aikaa aivan liikaa sellaisiin keskusteluihin, jotka eivät joko kuulu hallituksen kokouksiin tai ettei olennaisista asioista keskustella juuri ollenkaan. Aikaa kuluu turhien asioiden päivittelyyn, jonka voisi hoitaa muualla kuin hallituksen kokouksessa. Kokoukset venyvät ja tärkeät asiat jäävät vähemmälle huomioille. Joensuu ym. painottavat myös teoksessaan Tehoa hallitustyöhön, että kokous ei saa kestää yli kahta tuntia eikä ainakaan yli sovittun ajan. Kokouksien optimikesto on 1-1,5 tuntia, jonka jälkeen ihmisen keskittyminen vain alkaa herpaantua (Joensuu M. ym. 2009, s. 40).

C-vastaja oli sitä mieltä, että aikaa käytetään aivan liian vähän asioiden käsittelyyn, mutta tarkempi tarkastelu vastaukseen liittyy myös siihen, että juuri niiden tärkeiden asioiden käsittelyyn voisi käyttää enemmän aikaa, mutta kokouksen kokonaisaikaa ei ole tarpeen pitkittää. Vastaja A oli myös sitä mieltä, että kokouksissa käytetään liikaa aikaa sellaisiin asioihin, jotka eivät edes kuulu hallituksen kokouksiin. Esimerkiksi talkoista tai muista pienistä hankinnoista ei ole tarpeen käydä kovin laajaa keskustelua kokouksissa, mutta tällaisista asioista voidaan oman näkemykseni mukaan käydä hyvin informatiivista keskustelua vaikka juuri sähköpostilla.

Kantavana teemana oli myös kokousaineiston valmistelu ja siihen tutustuminen ennakoon. Vastajat A ja D olivat jälleen samoilla linjoilla, että kokousaineiston valmistelussa ja käsittelyssä on paljon parannettavaa. A:n mukaan ennakkoaineistoa voisi tiivistää jollain tapaa ja isännöitsijä voisi tehdä mahdollisesti muutamia valmiita perusteltuja toimenpide-ehdotuksia, joiden mukaan asiaa voisi lähteä käsittelemään. D:n mukaan ennakkoaineistoa ei ole ollut edes riittävästi. Mielestäni agendan hyvä etukäteinen valmistelu ja ennen kaikkea agendalla pysyminen toisi ryhtiä kokouksien kulkuun. Käytännössä se

tarkoittaisi sitä, että kaikki käsiteltävät asiat olisivat merkitty ja mietitty valmiiksi agendalle ennen kokousta, jolloin ei olisi odotettavissa mitään yllätyksellisiä asioita ja olisi myös helpompi pysyä aikataulussa. Edellisen kokouksen pöytäkirjan läpikäyminen etukäteksi ennen seuraavaa kokousta palauttaisi mieliin, mitä asioita on jo päätetty ja tulevassa kokouksessa ei tarvitsisi käyttää aikaa aiempien päätöksiä muisteluun tai mahdollisesti samojen päätöksiä uudelleen käsittelyyn (ellei asia sitä jostain muusta uudesta olennaisesta syystä vaadi). Niiden uudelleen käsittely kokouksessa on aikaa vievää ja turhauttavaa, jolloin kaikki energia hukkuu jo alkumetreillä siihen. Vastaajat B ja E olivat sitä vastoin kumpikin sitä mieltä, että aineiston valmistelu nykyisellään olisi riittävää. Myös Vaahtio kirjassaan Pärjää palavereissa toteaa, että aikataulussa pysyminen vaatii kokouksen hyvää valmistelua ja aineistoon etukäteistä tutustumista. Puheenjohtajan pitää huolehtia siitä, että kokousta ei venytetä turhan takia (Vaahtio E-L. 2008, s. 53-54).

Agendalla olevaan kohtaan ns. keskeneräiset asiat tulisi *luetella auki* ne keskeneräiset asiat, jotka vaativat vielä toimenpiteitä, jolloin aikaa ei menisi muisteluun, mitä olikaan vielä kesken. Samoin olisi hyvä lyhyesti ja ytimekkäästi kerrata ne asiat, jotka on jo hoidettu, mutta aikaa ei pitäisi käyttää enää liikaa ko. asioiden vatvomiseen, ellei asiaa ole tarpeen ottaa uudelleen käsittelyyn kuten D:kin haastattelussa toteaa.

Hallituksen toimintaa ei siis koettu kovin tehokkaaksi juuri näiden aikaa ja laatua määrittävien asioiden osalta, osittain sen vuoksi, että kokouksiin käytettävää aikaa ei koettu tarkoituksenmukaiseksi ja toisaalta sen vuoksi, että asioihin etukäteinen valmistelu ja tutustuminen on toisinaan vähäistä. Lähes jokainen haastateltava totesi, että myös omaehtoinen asioiden etukäteinen tutustuminen voisi olla parempaa, jolloin kokouksen kulku ja kesto voisi olla myös paremmin hyödynnettävissä.

5.2.2 Hallituksen jäseniltä vaadittava osaaminen

Hallituksen ns. oma-arvio oli varovaisen positiivinen. Kaikki haastatellut lukuun ottamatta D:tä olivat yhtä mieltä siitä, että kokemus ja monipuolinen tausta hallituksen jäsenissä nostaa laatua ja ymmärrystä käsiteltävissä asioissa. A:n mielestä omaehtoista tutustumista asunto-osakeyhtiölakiin ja taloyhtiöitä koskeviin säännöksiin voisi kuitenkin lisätä ja piti sitä tärkeänä ja suositeltavana asiana jokaiselle hallituksen jäsenelle. Osaamisen kasvattamista piti tärkeänä ja tavoiteltavana asiana myös D, koska päätöksenteko ei voi olla vain isännöitsijän osaamisen pohjalla. Osaamista ja ymmärrystä on löydyttävä myös hallituksen jäseniltä, vaikkei tarvitsekaan olla rakennusalan ammattilainen. Myös C oli

sitä mieltä, että omassa aktiivisuudessa on parannettavaa, mutta aika ei tahdo riittää kaikkeen. Vastaajat A ja B kokivat kuitenkin, että kokouksissa keskustellaan asioista ja kaikilla on mahdollisuus sanoa omat mielipiteensä. Vastaaja D:llä oli sinänsä samansuuntaisia ajatuksia, mutta oli kokenut, että keskustelusta huolimatta päätöksiä tehdään liikaa isännöitsijän mielen mukaisesti. Itse tulkitsen tämän niin, että isännöitsijällä itsellään on toki vahva osaaminen ja kokemus, joten hän voi joskus omalla toiminnallaan ja puheellaan vaikuttaa melko voimakastahtoiselta. Toisaalta myös hallituksen jäsenet voivat itse kokea, etteivät ole asiantuntijoita, jolloin isännöitsijän ehdotus aloittaa jokin korjaustoimenpide voidaan kokea varsin voimakkaana. Olen itse myös havainnut, että asioista kyllä keskustellaan ja kaikilla on mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä, mutta kaipaisin itse myös enemmän perusteluita ja ehkä taustoja päätöksiä tueksi, joita juuri isännöitsijän tulisi antaa, jotta hallitus voi tehdä päätöksiä parhaalla mahdollisella tiedämyksellä.

5.2.3 Kehitysehdotukset

Haastatteluissa käytiin läpi myös konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla hallituksen toimintaa voitaisiin kehittää sekä miten hallitus voisi omalla toiminnallaan edistää asukastyytyväisyyttä. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että viestinnässä olisi parannettavaa sekä hallituksen välillä että hallituksen ja asukkaiden että isännöitsijän kesken. Vastaaja A ehdotti esimerkiksi Majakka-palvelun käytön lisäämistä, jolloin hallituksen toimintaa voisi tuoda läpinäkyvämmäksi ja lähemmäs asukkaita. Hän toivoi jotain yhteistä foorumia, jossa asukkaat ja osakkaat voisivat viestiä suoraan hallitukselle. Mielestäni hallituksen toiminta voidaan kokea osittain etäiseksi ja ehkä ajatellaan, että hallitus keskenään vain puuhastelee jotain, kun asioista ei tiedoteta tarpeeksi. Toisaalta myös hallituksen sisällä koetaan, että kaikista asioista ei tiedoteta koko hallitusta, mikä voi aiheuttaa hämmennystä ja epätietoisuutta. Kaikki pienet asiat eivät vaadi reagointia tai suurempaa käsittelyä kokouksissa, mutta yhteisellä tiedottamisella varmistetaan, että kaikilla on sama tieto ja että joku pienikin asia on jo hoidossa jollain tai että isännöitsijään ollaan jo oltu yhteydessä. A ehdotti myös ns vuosikellon parempaa hyödyntämistä, jolloin vuosisuunnittelu ja asioiden kalenterointi olisi tehokkaampaa. Nykyisellään vuosikello on varsin suppea ja tehoton työkalu hahmottamaan ja jaksottamaan hallituksen työskentelyä. B ja C olivat myös sitä mieltä, että viestintä voisi olla parempaa, mutta eivät osanneet antaa mitään konkreettisia esimerkkejä sen parantamisesta. A:n mielestä myös isännöitsijän ja hallituksen välistä rooli- ja tehtäväjako olisi hyvä selkiyttää. E:n mielestä haastavimpana osa-alueena on juurikin viestintä hallitus- ja isännöitsijätyöskentelyssä. Oman ymmärryksen mukaan hän kuitenkin uskoo, että viestintä on onnistunut vaihtelevasti.

Haastatteluiden edetessä havaittiin myös monia ehkä varsinaista kehitystehtävää sivuvia huomioita, kuten että esimerkiksi taloyhtiön järjestyssäännöt kaipaavat päivytystä ja pelastussuunnitelma on vanhentunut, joka sekin tulisi päivittää ensi tilassa.

Myös isännöitsijältä tiedusteltiin, millainen hallitustyöskentely hänen näkökulmastaan on hedelmällisintä, millaisen hallituksen kanssa on helppo toimia. Yleisellä tasolla hän totesi, että yhteistyö voi olla haastavampaa, jos hallitus ei luota isännöitsijään ja hänen ammattitaitoonsa. Liika asioiden haaliminen hallituksen vastuulle ja ”muka osaaminen” voi myös hidastaa tai heikentää yhteistyön sujuvuutta. Esimerkiksi isot urakkaneuvottelut ovat haastavia tehtäviä, jolloin paras osaaminen niihin on useimmiten isännöintitoimistolla, koska heillä on käytössä kaikki asiantuntijaresurssit lakimiehistä tekniseen tietoon ja taitoon. Isännöitsijän tehtävä palkattuna ammatilaisena on kuitenkin ennen kaikkea tukea, kannustaa ja tarvittaessa opastaa hallitusta työssään. Toimiva yhteistyö isännöinnin kanssa on hyvän hallitustyön edellytys.

5.3 Kehittämistoimenpiteet

Kehittämistehtävän päämääränä oli rakentaa yhteistyössä hallituksen jäsenten kanssa ja eritoten hallituksen käyttöön yhteiset pelisäännöt, jonka avulla hallitustyöskentelyyn saataisiin ryhtiä, suunnitelmallisuutta ja tehokkuutta.

Hallituksen tulee keskittyä jatkossa seuraaviin asioihin kokouksissa ja niiden ulkopuolella. Kehittämistoimenpiteet on koottu haastatteluista tehdyn analyysin perusteella ja noudattelevat haastatteluissakin näkyvillä olleita teemoja.

1. Kokouskäytännöt

Jokaisella kokouksella tulee olla tarkoitus (päälös- vai keskustelukokous) ja hyvin valmisteltu agenda. Ei pidetä turhia kokouksia, mutta ei myöskään jätetä keskustelua ja päätöksiä vaativia asioita pelkästään sähköpostien varaan. Jos kuitenkin tehdään sähköpostipäälös asiassa, joka ei voi odottaa seuraavaa hallituksen kokousta, tulee päätös merkitä seuraavan kokouksen pöytäkirjaan erillisenä kohtana. Isännöitsijällä ja puheenjohtajalla on tässä kohdin tärkeä rooli, koska he valmistelevat agenda yhdessä. Kun osallistujat ovat jo ennakoon tietoisia, mitä heiltä tulevassa kokouksessa odotetaan – päätöksiä, keskustelua vai ajatuksienvaihtoa, niin osallistuja voi jo valmistautua kokoukseen oikealla asenteella.

Tavoitteena on, että kokoukset voidaan viedä läpi tehokkaasti siten, että asiat käsitellään jämpitisti agendan mukaisesti ja kokouksen kesto ei saa ylittää ainakaan kahta tuntia. Pyritään viemään kokoukset läpi tunnissa. Agendaan merkitään alustavasti kokouksen loppumisaika, jota pyritään myös noudattamaan. Tämä edistää myös ennakointia ja suunnitelmallisuutta. Jokaisella on velvollisuus tutustua kokousaineistoon etukäteen, jotta aineiston lukemiseen ei tarvitse käyttää muiden kokoustajien aikaa ja päätöksistä ehditään keskustella riittävästi. Myös valmiit päätösehdotukset nopeuttavat käsittelyä.

Vuosikelloon viedään alustavat kokousajankohdat sekä vuosikellon mukaiset päätöksiä vaativat asiat vähintään puolivuositaisin. Päivämääriä voidaan toki tarpeen mukaan päivittää ja muuttaa. Vuosikelloa päivitetään vuoden aikana tarpeen mukaan. Lisäksi vuosikelloon voidaan päivittää myös agendalle tulevia aiheita. Vuosikellon parempi hyödyntäminen auttaa rytmittämään vuoden kulkua ja hahmottamaan paremmin, koska päätetään mistäkin. Kun esimerkiksi budjetointikokous on merkitty vuosikelloon, jokainen on voinut jo etukäteen miettiä asioita, mihin tulevalla kaudella olisi mahdollisesti tärkeä keskittyä. Näin pysytään myös budjetissa, kun kesken vuoden ei tule yllättäviä menoja. Tämä edistää ennakoivaa johtamista.

Kirkastetaan hallituksen päätöksiä vaativia asioita. Muissa asioissa voidaan käsitellä vähämerkityksisiä asioita, jotka eivät vaadi etukäteistä valmistelua. Jos huomataan kuitenkin, että asia vaatii lisäselvityksiä tai sillä on kauaskantoisempia vaikutuksia, voidaan päättää ottaa asia käsittelyyn seuraavassa kokouksessa. Edellisen kokouksen pöytäkirja liitetään kokousaineiston liitteeksi, jolloin siihen on helppo palata eikä asiat jää muistin varaan.

2. Tehtävänjako

Isännöitsijän ja hallituksen roolia ja tehtäväjako selkiytetään siten, että pöytäkirjaan merkitään selvästi kuka hoitaa, mitä hoitaa ja mikä on arvioitu toteutusaikataulu. Lisäksi tapauskohtaisesti tulee sopia, mitä tehdään, jos asiaa ei voidakaan toteuttaa hallituksen päätöksen mukaisesti tai aikatauluun tulee muutoksia. Kokouksissa kerrotaan lyhyesti keskeneräiset asiat ja niiden tilannekatsaus. Lyhyesti voidaan todeta myös hoidetut asiat, mutta niihin ei ole tarpeen paneutua enempää. Selkeämmällä tehtävänjaolla ja toteutusaikataulutuksella vältetään niitä tilanteita, joissa jokin asia on päätetty tehdä, mutta ketään ei ole vastuutettu toteuttamaan sitä. Toisaalta myös

hoidettujen asioiden kuittaaminen kaikille on tärkeä, jos kuka tahansa hallituksen jäsen tai puheenjohtaja on hoitanut jonkin asian. Tämä liittyy osittain myös viestintään.

3. Viestintä

Isännöitsijän vastuulla on edelleen virallinen tiedottaminen, mutta hallitus voi tarpeen ja harkintansa mukaan ohjeistaa ja tiedottaa myös pienemmissä asioissa taloyhtiötä parhaalla katsomallaan tavalla. Pyritään hyödyntämään eri viestintäkanavia.

Majakka-palveluun päivitetään ajankohtaista tietoa taloyhtiön toiminnasta ja dokumentteja (siitäkin huolimatta, että teoriatiedon mukaan asukkaat eivät juurikaan välitä käyttää sen kaltaisia palveluita, koska palvelun saatavuus on vaikeahko). Kannustetaan ja opastetaan asukkaita ja osakkaita tutustumaan Majakka-palveluun. Tehdään hallituksen kokouksista joku lyhyt tiedote Majakka-palveluun, jossa todetaan lyhyesti hallituksen tekemät (hankinta)päätökset. Majakassa myös asukkaat ja osakkaat voivat ehdottaa hankintoja ja asioita hallitukselle. Pyritään vuorovaikutteisempaan toimintaan.

4. Perehdytysmateriaali

Hallituksen käyttöön kootaan kattava tietopaketti taloyhtiön hallituksen toiminnan perusteista, jota voidaan käyttää myös uusien hallituslaisten perehdytyksessä. Tietopakettiin kuuluu:

- teoriaosuus opinnäytetyöstä (joka käy jo itsessään tiivistettynä oppaana perehdytyksessä)
- Taloyhtiön hyvä hallintotapa suositus 2016
- taloyhtiön järjestyssäännöt
- yhtiöjärjestys sekä
- hyödyllisiä kirjoja, joihin kannattaa tutustua:
 - Tehoa hallitustyöhön. Kokouskäytäntö ja viestintä (Joensuu M., Kulomäki M., Rusi T. Kiinteistöalan kustannus Oy 2009)
 - Toimiva hallitus (Arjasmaa P. ja Kaivanto K. Kiinteistöalan kustannus 2002).

6 Tulosten arviointi

Hallitus kokoontui lokakuun lopulla keskustelemaan pelisäännöistä. Keskusteluissa ei noussut juurikaan mitään uusia ajatuksia tai ideoita kokoamieni pelisääntöjen lisäksi. Kaiken kaikkiaan pelisäännöt koettiin kuitenkin erittäin tervetulleiksi ja kaikki uskoivat, että niiden avulla hallitustyöhön saataisiin kaivattua ryhdikkyyttä ja kokouksista sujuvampia. Isännöitsijällä oli toive, että agendalle tulevia asioita kommunikoitaisiin yhden henkilön kautta, olisi se henkilö sitten puheenjohtaja tai joku muu hallituksen jäsen. Tässä yhteydessä emme vielä sopineet, olisiko tämä ns. yhteyshenkilö puheenjohtaja vai joku muu hallituksen jäsen.

Keskusteluissa nousi kuitenkin esille se, että isännöitsijällä on meidän hallituksen toiminnassa melko keskeinen rooli kokouksien valmistelussa, joten yhteinen näkökantamme olikin, että kokousvalmistelujen osalta isännöitsijän tulisi tehdä myös ryhtiliikettä. Isännöitsijän rooli taloyhtiön hoidossa on varsin olennainen. Isännöitsijän tulee huolehtia kiinteistön ja rakennusten pidosta ja hoitaa yhtiön muuta päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Näin myös hallitus oli yhtä mieltä siitä, että isännöitsijän tulee pystyä toimimaan aiempaa ennakoivammin ja suunnitelmallisemmin myös taloyhtiön suuntaan.

Lisäksi yhteisesti todettiin, että vastuu kuuluu myös jokaiselle hallituksen jäsenelle noudattaa yhteisiä pelisääntöjä kuten tutustua kokousaineistoon etukäteen, kerrata edellisessä kokouksessa sovitut asiat, ettei tarvitse päättää samoista asioista aina uudelleen ja uudelleen sekä esittää tai pohtia agendalle tulevia asioita jo ennen kokouksia, jotta ne ehditään valmistella (ja myös muut ehtivät paneutua niihin). Yhteiset pelisäännöt haluttiin ottaa käyttöön mahdollisimman pian.

Majakkapalvelun tunnettavuuden lisääminen ja suurempi käyttöaste olivat myös yksi keskustelun teemoista. Olin tehnyt valmiiksi puute/huomiolistan isännöitsijälle, jota käytiin yhdessä myös läpi. Isännöitsijän tehtäväksi jäi päivittää puuttuvat tiedot Majakkaan mahdollisimman pian. Sovimme lisäksi, että seuraavan kevään yhtiökokouksessa esittelemme konkreettisesti Majakkapalvelua ja sen sisältöä.

Hallituksen yhteisestä päätöksestä yhteiset pelisäännöt päätettiin ottaa käyttöön tulevissa kokouksissa. Lokakuun kokouksessa oli paikalla vain kolme viidestä jäsenestä,

mutta kokous vedettiin läpi melko jouhevasti jo hieman uusia pelisääntöjä mukaillen. Kokoustekniikkaa ja -työskentelyä tukevat huomiot tukivat todistetusti kokouksen tehokkaampaa läpiviemistä. Hallitus ei aikataulullisista syistä tule kuitenkaan kokoontumaan ennen joulua, joten todellisia käytännön vaikutuksia ja päätelmiä mallin toimivuudesta ei voi valitettavasti tehdä.

7 Yhteenveto ja arviointi

Tutkimusongelman määrittely pohjautui siihen lähtökohtaan, että taloyhtiön hallitustyöskentely kaipasi ryhdikkyyttä, suunnitelmallisuutta ja tehokkuutta. Tavoitteiden saavuttamiseksi lähdin tekemään tutkimustyötä kuvaamalla ja havainnoimalla nykyistä toimintaa, perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja muuhun saatavilla olevaan aineistoon, hyväksi havaittuihin käytänteisiin alalla sekä haastatteleamalla asianosaisia eli hallituksen jäseniä. Haastattelujen pohjalta tehdyn analyysin perusteella rakensin juuri meidän hallituksen toiminnan kannalta olennaisen listauksen tehtävistä toimenpiteistä ja niin sanotuista kipupisteistä, joihin kaikkien tulee panostaa. Tutkimuskysymyksiksi valikoitui kaksi kysymystä: ”Millainen toimintamalli palvelee hallitusta ja taloyhtiötä parhaiten? Miten hallituksen kokoustyöskentelyä voidaan kehittää.”

Toimintamalli määritellään Innokylän mukaan siten, että se on paikallisesta ratkaisusta yleistetty ja selkeä mallinnus, joka määrittelee käytännön käyttötarkoituksen, keskeisen idean, osatekijät ja prosessin. Toimintamalli koostuu olettamuksista siitä, miten tarkoitus voidaan saavuttaa. Lisäksi toimintamalli voidaan viedä käytäntöön erilaisissa ympäristöissä, joissa se muokkautuu aina omanlaisekseen käytännöksi. Toimintamallia voidaan myös korjata paikallisissa kokeiluissa saatujen kokemusten perusteella. (Mikä on toimintamalli. 2017.)

Opinnäytetyön hedelmäksi muodostui toimintamallin kuvaus, jota kutsutaan tässä yhteydessä yhteisillä pelisäännöillä. Kehittämistehtävässä määriteltiin ne seikat, mihin taloyhtiön hallitus yhteisiä pelisääntöjä tarvitsee ja miksi. Lisäksi kehittämistehtävässä kuvattiin myös olettamukset siitä, miten hallituksen työskentely paranee ja tehostuu, kun sovittuja toimenpiteitä noudatetaan. Osatekijät eli hallitus, isännöitsijä ja taloyhtiön asukkaat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jotka osaltaan vaikuttavat onnistumiseen. Pelisääntöjen käyttötarkoitus oli ensisijaisesti hallituksen työskentelyn sujuvoittaminen ja ryhdyttäminen kokouksissa ja päätöksenteossa. Sitä voitaneen jalostaa vielä myöhemmässä

vaiheessa, kunhan pelisääntöjä päästään hyödyntämään täysimääräisesti tulevissa kokouksissa.

Todennäköisesti kehittämistehtävän tuloksena syntyneitä pelisääntöjä voisi hyödyntää myös muissa pienissä taloyhtiöissä, koska kuvattujen haasteiden parissa painitaan varmasti monissa muissakin taloyhtiöissä, joissa hallitustyöskentely ei ole henkilöiden pääasiallinen työ. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että kuvattu toimintamalli sisältää vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimusongelma saatiin ratkaistua.

Laadullisen tutkimuksen kahden olennaisen käsitteen reliabiliteetin ja validiteetin voidaan arvioida onnistuneiksi ja ennako-odotuksien mukaisiksi. Ensinnäkin reliabiliteetin osalta tutkimus on kuvattu tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Jos tutkimusta lähdettäisiin suorittamaan nyt uudelleen, uskon, että samoja tutkimusmenetelmiä käyttäen päädyttäisiin myös yhtäläisiin tuloksiin. Toiseksi validiteettia voidaan pitää onnistuneena, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikein valittu. Kohderyhmä oli taloyhtiön hallitus, jonka toimintaa tutkimuksessa pyrittiin kehittämään, joten valinta oli oikea. Niin ikään kysymykset tai teemat, joihin haastatteluissa pureuduttiin, tukivat lopputuleman saavuttamista erinomaisesti. Ongelma on onnistuttu jäsentämään ytimekkäästi ja siihen on onnistuttu vastaamaan odotetulla tavalla.

Toimintatutkimuksellinen syklisyys ei ehkä toteutunut tässä työssä niin hyvin kuin oli tarkoitus, koska syklin mukaista ensimmäiseen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua, palautusta ja uudelleenarviointia ei opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa päästä juurikaan testaamaan ja kehittämään. Kuitenkin tämän toimintatutkimuksen lähtökohtana ollut ajatus siitä, että osallistamalla ja yhdessä tekemisellä voidaan saada aikaan muutoksia toimintaan, toteutui merkittäväällä tavalla.

Kehittämistehtävän mittareiksi olin valinnut kaksi tutkimusta hyvin kuvaavaa mittaria, joihin vastaamalla kyllä/ei voi helposti todeta, onko tavoitteisiin päästy.

1. Onko hallituksen yhteiset pelisäännöt tehty?
2. Koetaanko toimintamalli hyväksi?

Näiden molempien mittarien osalta voidaan todeta, että tavoitteisiin päästiin. Jälkimmäisen mittarin osalta ei voida tosin tehdä kovin pitkäaikaisia johtopäätöksiä, mutta pelkästään tämän lyhyen seurantajakson aikana hallituksen jäsenet olivat yhtä mieltä, että tämän tehtävän toteutus on ollut kannattava ja tällaisia pelisääntöjä on kaivattu.

Koen, että tutkijana minulle jää myös suuri vastuu siitä, että sovittuja pelisääntöjä tullaan noudattamaan ja jos hallitukseen saadaan uusia jäseniä, niin heidän perehdytykseen tulee käyttää enemmän aikaa. Myös uudet jäsenet tulee sitouttaa pelisääntöjen noudattamiseen ja toisaalta myös tulevien käytänteiden kehittämiseen. Tämä on loppupelissä loputon prosessi, joka muuttuu ajan saatossa tai jonka täytyykin muuttua ja uudistua, jotta taloyhtiö pysyy ajan hermolla.

Opinnäytetyön tekeminen oli siinä mielessä varsin haastavaa, että tutkimusympäristö ja kohdeorganisaatio ei ollut perinteinen työympäristö. Kohdeorganisaation jäsenet hoitavat ns. luottamustehtäväänsä vapaaehtoisesti ja kaikilla on hyvin erilaiset taustat. Hallitusta kuitenkin yhdistää se ajatus, että olemme kiinnostuneita yhteisten asioiden hoitoon ja haluamme huolehtia siitä, että taloyhtiömme pysyy toimintakykyisenä ja tarjoaa asukkaalleen kelpo paikan asua. Tehtävä (hallituksen jäsenyys) ei ole kuitenkaan erityisen haluttu tai kiiteltä, eikä siitä saatava korvaus ole kummoinen, mutta hallituksen vastuulla on paljon. Ilman toimivaa hallitusta taloyhtiöllä ei ole tulevaisuutta, koska harva taloyhtiö on halukas maksamaan ammattimaisesta taloyhtiön hallituksesta.

Hallituksen jäsenet olivat lähtökohtaisesti alusta asti mukana kehittämisprojektissa ja työn edetessä lähetin heille luettavaksi toimintasuunnitelman, viitekehyksen, haastattelurungon ja lopuksi valmiin työn. Toisaalta kehittämistehtävä olisi antanut kaikille enemmän, jos hallitus olisi ollut aktiivisempi antamaan esimerkiksi palautetta tai kommentoimaan saatuja tuotoksia. Toisaalta myös aikataulullisesti prosessi olisi voinut olla paremmin johdettu. Jälkikäteen ajatellen paremmin suunniteltu ja toteutettu aikataulutus olisi mahdollistanut kehittämistoimenpiteiden paremman testauksen, korjaustoimenpiteiden ylös kirjaamisen ja uudelleenarvioinnin.

Omasta näkökulmasta työn eteneminen on ollut vaihteista, intensiivisiä aineiston hankinta-, analysointi- ja kirjoitusjaksoja on seurannut toimetttömiä jaksoja, jolloin työ ei ole juurikaan edennyt. Paikoin kirjoitustyö on ollut todella haastavaa, koska toimintatutkimus itsessään asettaa jo melkoisia vaatimuksia, miten työn pitää edetä ja mitä kaikkea pitää tutkimustyössä ottaa huomioon. Kehittämishankkeen läpiviemisessä on ennen kaikkea kyse tutkijan osaamisen näyttämisestä ja siinä korostuvat tutkijan itsenäisyys projektin suunnittelussa ja johtamisessa. Projektia on ollut mukava ja antoisa tehdä, mutta tutkijana en koe välttämättä olleeni kovin hyvä sen johtamisessa. Olen oppinut paljon taloyhtiön toiminnan periaatteista, vastuista ja velvoitteista sekä siitä, miten asioita olisi tehokasta hoitaa teoria- ja muiden kokemukseen perustuvan tiedon mukaan. Niiden hyvien

periaatteiden vieminen käytäntöön tulee olemaan vielä yksi haaste, koska meistä kukaan ei tee sitä käytäntöä yksin, vaan toimimme yhdessä ja liikkuvien palikoiden kohdalleen lokahtaminen ei ole aina helppoa.

Mielestäni teoreettinen viitekehys on yksi pelisääntöjen luomisen lisäksi onnistunein osio opinnäytetyössä. Viitekehyksessä kuvataan kaikki taloyhtiön toiminnan kannalta olennaiset tekijät ja muita keskeisiä asioita, jotka perustuvat asunto-osakeyhtiölakiin tai hyvään hallintotapaan. Viitekehys tukee kehittämistehtävää ja siitä saatuja havaintoja, koska viitekehystä voidaan sellaisenaan käyttää osaamisen kehittämiseen ja perehdyttämiseen.

Asunto-osakeyhtiöiden tulevaisuutta arvioitaessa haasteena tulee varmasti olemaan myös jatkossa pienten taloyhtiöiden johtaminen. Kohteena oleva taloyhtiö on niin ikään melko pieni ja lähestyy jo puolen vuosisadan ikää. Monenlaisia korjauksia on tehty ja ehkä isoimmasta ja vaikeimmasta päästä oleva putkiremontti odottaa vielä aikaansa. Omistajien tulee olla tietoisia vallasta ja vastuusta, mitä omistusasunnon myötä tulee, jotta asuinkiinteistön arvo säilyy. Jatkokehityksaiheena voisikin olla se, miten asukkaita saataisiin enemmän aktivoitua yhteiseen tekemiseen mukaan.

Lähteet

Alasuutari, Pekka 1999. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Arjasmaa Pekka & Kaivanto Keijo 2015. Toimiva hallitus. Taloyhtiön hallituksen käsikirja. Kiinteistöalan Kustannus Oy, Helsinki.

Asiantuntijat: Näin tunnistat hyvin hoidetun taloyhtiön. <https://www.hs.fi/koti/art-2000002769877.html>. Luettu 19.10.2016.

Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599.

HAVUKOSKI – Rakennuskannan inventointi ja korjaustapaohjeet 2007. [Http://docplayer.fi/2021724-Havukoski-rakennuskannan-inventointi-ja-korjaustapaohjeet.html](http://docplayer.fi/2021724-Havukoski-rakennuskannan-inventointi-ja-korjaustapaohjeet.html). Luettu 9.5.2017.

Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.), 2007. Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy, Vantaa.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Gummerus.

Hyvä hallintotapasuositus taloyhtiöille 2011. [Http://www.kiinteistoliitto.fi/attachments/2011-02-09T09-31-039785.pdf](http://www.kiinteistoliitto.fi/attachments/2011-02-09T09-31-039785.pdf). Luettu 9.5.2017.

Joensuu, Marjut & Kulomäki, Markku & Rusi, Tapio 2009. Tehoa hallitustyöhön – kouskäytäntö ja viestintä. Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Korkala, Salme 2016. Kohti onnistuneita kokouksia. Kotitalo -lehti 5/2016.

Kortesuo Katleena 2014. Katastrofin ainekset – Opas taloyhtiön remonttaviestintään. Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Koski, Reetta & Kortesus, Katleena 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kuhanen, Petteri & Kanerva, Ari & Furuholm, Marina & Kinnunen, Helena 2010. Asunto-osakeyhtiölaki pätkinäkuoressa. Kiinteistöalan Kustannus Oy, Helsinki.

Kulomäki, Markku 2010. Hyvä hallintotapa yhtiössä? Seminaari ARY.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu 13.12.2016.

Luomala, Anne 2008. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu 9.5.2017.

Mikä on toimintamalli. <https://www.innokyla.fi/kehittaminen/toimintamalli>. Luettu 5.11.2017.

Minkä kokoinen taloyhtiön hallituksen kannattaisi olla? 2016. Kotitalo – lehti 6/2016.

Ojalasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoiminnassa. Sanoma Pro Oy.

Takala-Karppanen, Riina 2014. Viestintä parantaa asumisviihtyisyyttäkin. <http://www.kiinteistoposti.fi/artikkelit/viestinta-parantaa-asumisviihtyisyyttaakin/>. Luettu 9.5.2017.

Taloyhtiön hyvä hallintotapa – suositus 2016. Kiinteistöalan Kustannus Oy, Helsinki.

Taloyhtiön strategia. <http://www.taloyhtio.net/hallinto/hallitus/strategia/>. Luettu 9.5.2017.

Taloyhtiön viestintäsuunnitelma. Pirkanmaan kiinteistöyhdistyksen Asunto Oy -jaosto. <http://www.kiinteistoliitto.fi/attachements/2012-02-08T13-50-1533.pdf>. Luettu 9.5.2017.

Teemahaastattelu. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu 13.12.2016.

Terho, Juha. Kunnossapitovastuu asunto-osakeyhtiössä. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK00s757.pdf>. Luettu 15.10.2017.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Vahtio, Eeva-Leena 2008. Pärjää palaverissa! Edita Prima Oy, Helsinki.

Vastuunjakotaulukko. <http://www.isannoitsijapalvelut.fi/wp-content/uploads/2014/01/Vastuunjakotaulukko.pdf>. Luettu 15.10.2017.

Vihervaara-Nikulainen Mari 2016. Kuuntele paremmin. Kotitalo -lehti 7/2016.

Viihala Helena & Rantanen Roy 2008. Näin toimii asunto-osakeyhtiö. Käytännön opas asunto-osakeyhtiöiden isännöintiin, hallituksen jäsenille ja osakkaille. Kiinteistöalan Kustannus Oy, Helsinki.

Vastuunjakotaulukko

Oheinen taulukko noudattelee Asunto-osakeyhtiölakia, joka astui voimaan 1.7.2010. Vastuunjakotaulukon mukaisia vastuiden jakamista yhtiön ja osakkaan välillä noudatetaan kaikissa taloyhtiöissä, ellei yhtiöjärjestys tai erillinen sopimus muuta määrää.

HUONEISTON OSA TAI LAITE	Vastuunjakautuminen	
	Yhtiö	Osakas
Rakenteet		
vesikatto	x	
ylä-, väli- ja alapohja	x	
ulkoseinä, sisäseinät, pilarit ja palkit	x	
painumat ja halkeamat rakenteissa (ei hiushalkeamat)	x	
parvekkeet	x	x
lämmön-, veden- ja ääneneristeet	x	
Pinnoitteet		
sisäpuoliset lattia- ja seinäpinnoitteet		x
sisärappaukset, tasoitepinnat ja alaslasketut katot		x
Ovet		
huoneiston ulko-ovet ja parvekeovi (uloin)	x	
huoneiston väliovet ja sisempi parvekeovi		x
postiluukku	x	
huoneiston ulko-oven nimikilpi	x	
huoneiston ulko-oven ja parvekeoven lukko	x	
huoneiston ulko-oven turvalukko		x
ovensuljin (ovipumppu)		x
ovenpysäytin ja aukipitolenkki (ulkop.)	x	
ovikello (mekaaninen)	x	
ovisilmä (osakkaan tai asukkaan asentama)		x
automaattiulko-ovi huoneiston sisäp.		x
automaattiulko-ovi huoneiston ulkop.	x	
Ikkunat		
ulkopuite ja karmi	x	
sisäpuite ja välipuite		x
ulkopuolen kunnossapito ja maalaus	x	
sisäpuolen ja välien kunnossapito ja maalaus		x
ikkunan ulkolasi	x	
ikkunan sisemmät lasit		x
tuuletusluukku		x
kiinteästi asennettu umpiolasielementti	x	
ulkopuitteiden käynti ja heloitus	x	
sisäpuitteiden käynti ja heloitus		x
aukipitolaite sisäpuolella		x
parvekeoven ja ikkunanpuitteiden tiivistys		x
parvekelasit, markiisit yms. rakenteet	x	
- itse asennetut (taloyhtiön lupa)		x
sälekaihtimet		x
Kiinteät kalusteet ja laitteet		
kaapistot ja komerot		x
ikkunalaute ja näyteikkunataso		x
ikkunaverhotanko javerholauta		x
saunan lauteet		x
takka ja uunit		x
Vesi-, viemäri- ja lämmityslaitteet		
ammeet ja altaat (käsienpesuallas, kylpyamme, suihkuallas)		x
ammeen ja altaan vesilukko ja lattiaputki	x	
vesihanat ja sekoittimet	x	
- yhtiön perustasosta poikkeavat		x
kalustesuuna, höyrykaappi ja höyrysauna		x
letkut, liitäntäputket ja käsisuihku		x
venttiilit (patteri-, sulku- ja varoventtiilit	x	
wc-istuin, allas, säiliö ja huuhteluventtiililaitteisto	x	
- yhtiön perustasosta poikkeavat		x
pesukoneen liittäminen		x

	Yhtiö	Osakas
putkistot ja johdot (vesi, viemäri ja lämpö)	x	
- viemäritukos	x	
- ilmoitusvelvollisuus tukoksesta		x
- tukoksen poistaminen	x	
huoneistokohtainen vesimittari	x	
huoneistokohtainen kiertovesipumppu	x	
vesilukko ja lattiakaivot		
- korjaus ja uusiminen	x	
- puhdistus		x
uima-allaslaitteisto	x	
lämmينvesivaraaja (kokonaisuudessaan)	x	
vesilämmityslaitteet (lämpöpatterit, lattialämmitys)	x	
Erotuskaivo (hiekkä, rasva, öljy)	x	
ilmalämpöpumppu (yhtiön asentama)	x	
ilmalämpöpumppu (osakkaan asentama)		x
maalämpöpumppu	x	
Ilmanvaihtojärjestelmät (painovoimainen)		
raitisilmaventtiili		
- korjaus ja uusiminen, ulko- ja sisäpuoliset osat	x	
- puhdistus, sisäpuoliset osat		x
suodattimet (ulkoilma-, korvausilma- ja raitisilmaventtiili)		
- uusiminen ja puhdistus, huoneiston sisäpuolella sijaitsevat		x
- uusiminen ja puhdistus, huoneiston ulkopuolella sijaitsevat	x	
poistoilmaventtiili		
- korjaus ja uusiminen	x	
- puhdistus		x
poistohormi	x	
Ilmanvaihtojärjestelmät (koneellinen poisto)		
raitisilmaventtiili, ulko- ja sisäpuoliset osat		
- korjaus ja uusiminen	x	
suodattimet (ulkoilma-, korvausilma- ja raitisilmaventtiili)		
- uusiminen ja puhdistus, huoneiston sisäpuolella sijaitsevat		x
- uusiminen ja puhdistus, huoneiston ulkopuolella sijaitsevat	x	
liesikuvun rasvasuodatin		
- metalliosan uusiminen	x	
- metalliosan puhdistus		x
- muiden uusiminen ja puhdistus		x
liesikupu (kytketty poistokanavaan ilman puhallinta)		
- laite	x	
- valo ja valokytkin		x
liesituuletin suodattimiseen (varustettu puhaltimella)		x
poistoilmaventtiili		
- korjaus ja uusiminen	x	
- puhdistus		x
poistokanava varusteineen	x	
poistoilmakoneet (mm. poistopuhallin ja huippumuri)	x	
ilmanvaihdon automatiikka- ja ohjauslaitteet sekä kytkimet	x	
Ilmanvaihtojärjestelmät (koneellinen tulo ja poisto)		
tuloilmaventtiili	x	
suodattimet (ulkoilma-, korvausilma- ja raitisilmaventtiili)		
- uusiminen ja puhdistus, huoneiston sisäpuolella sijaitsevat		x
- uusiminen ja puhdistus, huoneiston ulkopuolella sijaitsevat	x	
liesikuvun rasvasuodatin		
- metalliosan uusiminen	x	
- metalliosan puhdistus		x
- muiden uusiminen ja puhdistus		x
liesikupu (kytketty poistokanavaan ilman puhallinta)		
- laite	x	
- valo ja valokytkin		x
liesituuletin suodattimiseen (varustettu puhaltimella)		x
poistoilmaventtiili		
- korjaus ja uusiminen	x	
- puhdistus		x
tulo- ja poistokanavat varusteineen	x	
tulo- ja poistoilmakoneet, mm. poistopuhallin ja huippumuri	x	
lämmön talteenotto-, tuloilman lämmitys- ja jäähdytyspatterit	x	
ilmanvaihdon automatiikka- ja ohjauslaitteet sekä kytkimet	x	

	Yhtiö	Osakas
Sähkötekniset järjestelmät		
huoneiston sisäiset johdot kiinteän verkon osalta	x	
ryhmäkeskus / jakokeskus (sulaketaulu)	x	
sähkömittari (yhtiö tai sähkönmyyjä)	x	
kytkin (katkaisija) ja sähköpistorasia	x	
- peitelevy		x
autonlämmityspistorasia varusteineen	x	
sulake, loisteputki, lamppu, led, kuituvalo		x
kiinteä valaisin		x
huoneistokohtaiset sähkölämmityslaitteet säätimiseen	x	
kodinkoneet (jääkaappi, pakastin, liesi, uuni, pesukone, jne)		x
kylmiö jäähdytyslaitteineen, yhtiön asentama	x	
lämmينvesivaraaja (sähkölaitteet)	x	
saunan kiuas ja ohjauskeskus		x
keskuspölynimuri		
- huoneiston sisäpuolinen letku ja pölysäiliö		x
- keskusyksikkö ja putkistot	x	
- huoneiston ulkopuoliset osat	x	
turva-, huolto- ja ilmoitinjärjestelmät		
- poistumistie- ja turvavalojärjestelmä	x	
- paloilmoin- ja palovaroitinjärjestelmä (lupa 1.2.2009 jälkeen)	x	
- paristokäyttöinen palovaroitin		x
- talotekniset hälytysjärjestelmät (esim. lvi)	x	
ovisummeri- ja kulunvalvontajärjestelmät sekä ovipuhelin	x	
- ovipuhelimen sisäpuoliset osat		x
Tietoliikennejärjestelmät		
talojakamo / puhelinjakamo	x	
huoneistojakamo (telejakamo, it-jakamo)	x	
puhelinverkko	x	
yleiskaapelointi	x	
valokuituverkko	x	
Kiinteät tietoliikenne- ja puhelinpistorasiat	x	
- peitelevy		x
Antennijärjestelmät		
yhteisantennilaitteet	x	
antennirasia	x	
- peitelevy		x
Kaasulaitteet		
kaasuputket	x	
kaasumittari		kaasu laitos
Muut laitteet ja laitteistot		
postilaatikko	x	
palontorjunta		
- palovaroitin		x
- palopostit, hanat, letkut, muut	x	
- käsisammuttimet		
- huoneiston ulkopuoliset	x	
- huoneiston sisäpuoliset		x
- sprinklerlaitteet	x	
jätehuolto		
- jätepuristin, jäteastia	x	
- osakkaan oma		x
yhtenäiset nimikilvet ja opasteet yleisissä tiloissa	x	
kylmähuoneet ja varastot, rakenteet, laitteisto	x	
Osakkeenomistajan rajattu piha-alue		
nurmikko tms.		x
vähäiset istutukset		x
puut	x	
raja-aita	x	
pihavarasto ja -katos	x	
pihavalaisin (osakkaan asentama)		x
terassi	x	
- osakkeenomistajan toimesta asennettu terassi		x

LITTEROINNIT (salattu)